

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**"AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS DE UNA EMPRESA  
QUE BRINDA SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS  
AUTOMÁTICOS REALIZADA POR EL AUDITOR INTERNO"**

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

**POR**

**SAMUEL ANTONIO ORDOÑEZ CHANQUÍN**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, JULIO DE 2018**

## **MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSC. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
CONTABILIDAD	Lic. Erik Roberto Flores López
AUDITORÍA	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez

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

PRESIDENTE	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín
SECRETARIO	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
EXAMINADOR	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero

Guatemala 25 de abril de 2017

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldan  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

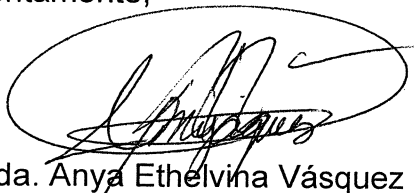
Señor Decano:

De conformidad con la designación que me fue otorgada el siete de agosto del 2015, según referencia DICTAMEN-AUDITORÍA No 195-2015 he concluido la asesoría y revisión del trabajo de tesis denominado **“AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS AUTOMÁTICOS REALIZADA POR EL AUDITOR INTERNO”**, elaborado por el estudiante Samuel Antonio Ordóñez Chanquín, carnet 200817937.

En mi opinión el trabajo de tesis cumple con todos los requisitos que exige una investigación de esta naturaleza y constituye un aporte significativo para la profesión, por lo que recomiendo que el trabajo en mención sea aceptado para su discusión, en el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature is cursive and appears to read 'Anya Vásquez'.

Licda. Anya Ethelvina Vásquez Rodríguez  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No 18,509



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
DIECISÉIS DE MAYO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1 subinciso 6.1.1 del Acta 15-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de mayo de 2018, se conoció el Acta AUDITORÍA 1-051-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 05 de abril de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS AUTOMÁTICOS REALIZADA POR EL AUDITOR INTERNO", que para su graduación profesional presentó el estudiante **SAMUEL ANTONIO ORDOÑEZ CHANQUÍN**, autorizándose su impresión.

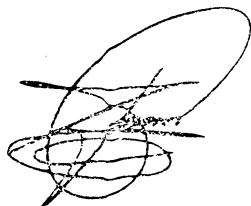
Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO  
m.ch

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por haberme brindado una vida llena de bendiciones, alegría, amor; y por darme la fuerza, determinación y perseverancia para alcanzar mis metas.
- A MIS PADRES:** Cesar Ordóñez y Gilda Chanquín por su lucha y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por estar a mi lado en aquellos momentos difíciles y por todo su amor; infinitas gracias
- A MI ESPOSA:** Ana Gabriela Monzón por el apoyo y amor demostrado en todo momento.
- A MIS SOBRINOS:** Kevin, Mishell, Dayana, Fernanda, Emiliano, Anna Paula, Belén por llenar de alegría mi vida, y por compartir conmigo el logro de mis metas.
- A MIS AMIGOS:** Hugo y Karen por las experiencias vividas, los momentos compartidos; y por su apoyo y compañía durante los años de estudio.
- A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS** Por formarme profesional y académicamente a lo largo de la carrera.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Las tres veces centenaria por abrirme las puertas y ser mi casa de estudios.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

i-ii

### CAPÍTULO I

#### EMPRESAS QUE BRINDAN SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS AUTOMÁTICOS

1.1	Definición de empresa	1
1.2	Clasificación de las empresas	1
1.2.1	Por el alcance territorial	2
1.2.2	Por el tamaño	2
1.2.3	Según la propiedad del capital	3
1.3	Antecedentes históricos de los cajeros automáticos	4
1.4	Definición de Cajero Automático	6
1.5	Funcionamiento y deficiencias de los cajeros automáticos	6
1.6	Los cajeros automáticos y su relación con las entidades financieras	8
1.7	Legislación aplicable a la empresa administradora de cajeros automáticos	9
1.7.1	Código de Comercio, Decreto No 2-70 y sus reformas	9
1.7.2	Código Tributario, Decreto No 6-91 y sus reformas	10
1.7.3	Código de Trabajo, Decreto No 1441 y Decretos sobre prestaciones	11
1.7.4	Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012 del Congreso de la República	12
1.7.5	Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y Combate a la Defraudación y al Contrabando Decreto 4-2012 del Congreso de la República.	13
1.7.6	Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto No 27-92 y sus reformas	14
1.7.7	Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto No 73-2008	15

**CAPÍTULO II**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

2.1	Antecedentes	
2.2	Departamento de compras	16
2.2.1	Definición	17
2.2.2	Objetivos generales del departamento de compras	18
2.2.3	Objetivos específicos del departamento de compras	18
2.3	Importancia de las compras	19
2.4	Participación del departamento de compras en la obtención de utilidades	20
2.4.1	Fijación del precio de compra	20
2.4.2	La operación eficiente de la inversión	20
2.5	Funciones del departamento de compras	21
2.5.1	Funciones propias	21
2.5.2	Funciones compartidas con otras áreas	23
2.6	Funciones del personal que interviene en el proceso de compras	24
2.7	Proceso de compras	25
2.8	Documentos utilizados por el departamento de compras	28
2.8.1	Requisición de compra	28
2.8.2	Solicitud de cotización	28
2.8.3	Pedidos u órdenes de compras	29
2.8.4	Constancia de recepción de materiales	29
2.8.5	Orden de Pago	30

**CAPÍTULO III**  
**AUDITORÍA OPERACIONAL**

3.1	Generalidades	31
3.2	Definición de auditoría	31
3.3	Clasificación de la auditoría	32
3.3.1	Por la persona que la realiza	32
3.3.2	Por el objetivo que persigue	35
3.4	Generalidades de la auditoría operacional	36

3.5	Diferencia entre la auditoría operacional y otras auditorías	38
3.6	Objetivos de la auditoría operacional	39
3.7	Ventajas de la auditoría operacional	40
3.8	Alcance de la auditoría operacional	41
3.8.1	Alcance lógico	42
3.8.2	Alcance conceptual	42
3.9	Técnicas y procedimientos utilizados en la auditoria operacional	43
3.10	Normas de auditoría operacional	48
3.11	Metodología de la auditoría operacional	50
3.11.1	Familiarización	51
3.11.2	Investigación y análisis	52
3.11.3	Diagnóstico	59
3.11.4	Informe	61
3.12	Participación del contador público y auditor como auditor interno en una auditoría operacional	65

#### **CAPÍTULO IV**

### **AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS AUTOMÁTICOS REALIZADA POR EL AUDITOR INTERNO**

4.1	Antecedentes históricos de la empresa administradora de cajeros automáticos	69
4.1.1	Estructura organizacional	70
4.2	Nombramiento	71
4.3	Índice de papeles de trabajo	73
4.4	Familiarización	74
4.5	Investigación y análisis	92
4.6	Diagnostico	127
4.7	Informe Final	130
	CONCLUSIONES	139
	RECOMENDACIONES	141
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142



## ÍNDICE DE FIGURAS

1	Organigrama de la entidad administradora de cajeros automáticos	6
2	Organigrama funcional de las personas que intervienen en el proceso de compras.	22
3	Proceso de autorización de facturas de la empresa que administra cajeros automáticos.	24
4	Relación entre los distintos tipos de auditorías.	35

## ÍNDICE DE TABLAS

1	Rango de montos para solicitar cotización	75
---	---	----

## INTRODUCCIÓN

Existen algunos procesos empresariales que es habitual verlos en los planes de auditoría, es en ellos donde recaen dudas sobre la eficacia de los controles que puedan estar aplicándose, así como por la trascendencia que representa para los resultados empresariales.

Entre estos procesos, se encuentra el de compras el cual, de una u otra manera, está presente en cualquier organización.

El proceso de compras abarca, no solo la elección del proveedor y la emisión del pedido o firma del contrato, sino que es más amplio, pues se debe incluir en él la verificación de lo entregado, si se ajusta a lo solicitado y pagado entre otros.

La importancia del departamento de compras, dentro de cualquier organización, radica que en éste, es donde se gestiona la adquisición de bienes y servicios vitales para la entidad.

Para cualquier empresario es de suma importancia conocer si sus operaciones y actividades se realizan de forma eficiente y eficaz, por tal razón, solicita sean revisados los procesos que se realizan.

Por estas razones es común ver dentro del plan anual de auditoría interna la realización de una auditoría operacional de compras. La finalidad es conocer si las actividades realizadas responden a los objetivos estratégicos de la entidad, o bien, si los bienes o servicios adquiridos satisfacen las necesidades de la organización.

Para una mejor comprensión de la investigación, se ha dividido en cuatro capítulos en los cuales se presentan los siguientes aspectos: en el Capítulo I se exponen generalidades sobre la entidad objeto de estudio, tanto en el ámbito legal como el fiscal; la finalidad de este capítulo es obtener panorama del entorno de la entidad con respecto a su actividad económica, esto ayudará a elaborar y documentar el plan de trabajo, definir el alcance, objetivo, tiempo y asignación de recursos, esto en el caso práctico a desarrollar.

El auditor debe tener las aptitudes, competencias y conocimientos necesarios para desarrollar cualquier trabajo de auditoría, en el Capítulo II se definen algunos aspectos importantes sobre el proceso y departamento de compras, su estructura organizativa, funciones, controles a aplicar entre otros, esto mejorará la comprensión sobre el proceso a auditar.

En el Capítulo III presentan aspectos a considerar al desarrollar un trabajo de auditoría operacional, cumplir con el propósito y objetivos establecidos, para que a través de las recomendaciones de auditoría se pueda agregar valor a la organización mejorando el proceso de compras.

Por último, en el Capítulo IV se desarrolla el caso práctico, “Auditoría Operacional de compras de una empresa que brinda servicios de administración de cajeros automáticos, realizada por el Auditor Interno”, en él se describe el trabajo, los procedimientos y técnicas documentados en cédulas de papeles de trabajo.

Al final, se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre la base de los resultados obtenidos en la tesis realizada, documentación obtenida, así como las referencias bibliográficas utilizadas.

# CAPÍTULO I

## EMPRESAS QUE BRINDAN SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS AUTOMÁTICOS

Se vive rodeado de empresas diferentes, ya sea por tipo productivo, interés financiero, relaciones contractuales, entre otros. Estas razones son las que consideran a la empresa como una realidad socio-económica a estudiar dentro del ámbito de las ciencias sociales, y en particular dentro de la economía.

Para comprender el estudio del fenómeno empresarial se debe delimitar su concepto, no confundiéndolo con términos tales como: explotación o sociedad mercantil, el concepto empresa representa en realidad un concepto más amplio.

### **1.1 Definición de empresa**

Existen varias definiciones de "empresa", pero todas tienen en común ciertos rasgos que permiten establecer su contenido; para los fines que se persiguen, se puede definir una empresa de las siguientes maneras:

"La unidad económica básica que produce o transforma bienes o presta servicios a la sociedad y cuya razón de ser es satisfacer las necesidades de las poblaciones-territorio" (25:266)

"Es un organismo social, económico, jurídico, sociológico, y administración, integrado por recursos, y que aplican el proceso de administración para lograr sus objetivos" (18:26)

### **1.2 Clasificación de las empresas**

Para clasificar a las empresas se debe tomar en cuenta diversas características; éstas pueden clasificarse:

### **1.2.1 Por el alcance territorial**

Las empresas se clasifican por el territorio que alcanzan sus operaciones, que pueden ser locales o hasta internacionales.

- Empresas locales: orientan su producción o la prestación de servicios al mercado conformado por la Población-territorio que les sirve de anfitriona.
- Empresas regionales: las que atienden la demanda de varias poblaciones-territorio en un país
- Empresas nacionales: cubren la demanda del total de las poblaciones territorio-nacionales.

Según este concepto, la entidad administradora de cajeros automáticos es una empresa nacional, pues cubre la demanda de la población guatemalteca en todos sus departamentos, con una red de dos mil quinientos cajeros.

### **1.2.2 Por el tamaño**

Éste es uno de los criterios más discutidos, en la práctica, se encuentran cuatro tipos de empresas: micro, pequeñas, medianas y grandes.

Un criterio que se utiliza para definir el tamaño de una empresa es el número de empleados; pero este criterio puede variar de un país a otro.

Por lo general, se utilizan diferentes parámetros para clasificar las empresas conforme al tamaño. A continuación, se explican algunos criterios de magnitud que pueden ser considerados.

- El entorno

Para utilizar este criterio, se consideran dos empresas del mismo tamaño y tipo, pero situadas en países distintos respecto al desarrollo, un concepto general no podría aplicarse a ellas en magnitud, por ejemplo, la empresa situada en el país desarrollado puede considerarse en él como pequeña, pero la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere mediana.

- El giro

La magnitud de una empresa está condicionada a la actividad que se dedica. Por ejemplo, una empresa que se dedica a extraer hierro y trabajarlo, requiere de un capital considerable, instalaciones más sofisticadas, procesos muy tecnificados, por otro lado, una empresa que se dedica a la confección puede operar en un taller pequeño. Por lo tanto, se deduce que la primera es mayor que un gran taller de confección.

- Mercado que domina

Este criterio establece la magnitud de la empresa basado en la zona o número de clientes que atiende, no importa el tamaño de la planta, del capital, del personal, entre otros.

Partiendo de lo anterior, se realiza el siguiente análisis: para establecer el tamaño de la empresa de cajeros automáticos viable considerar su entorno, pues en el país no existe una empresa con la cual pueda compararse. Respecto al giro del negocio la entidad se considera grande, porque para administrar los cajeros automáticos requiere de instalaciones sofisticadas para el control y operación de las transacciones en cajeros. Por último, según el mercado que domina, también puede considerarse grande, puesto que a diario atiende a millones de clientes a través de la red de cajeros.

### **1.2.3 Según la propiedad del capital**

El capital puede ser de origen privado, público, mixto o provenir de una organización cooperativista; así, la clasificación se realiza con los siguientes indicadores:

- Empresa Privada: la propiedad de la empresa es de un grupo de personas privadas que se han reunido para crear una empresa y lograr dividendos.
- Empresa Pública: es administrada por el Estado y su alcance puede ser local, provincial, regional o nacional.

- Empresa Mixta: se caracteriza porque la propiedad se reparte entre el Estado y los propietarios privados en diferentes proporciones, las que varían de acuerdo con el porcentaje del capital aportado.

La empresa administradora de cajeros automáticos tiene como socios cinco entidades financieras, las cuales son de capital privado es por ello, que la entidad es de capital privado.

### **1.3 Antecedentes históricos de los cajeros automáticos**

En los EE.UU. George Luther Simjian fue el primero que desarrolló una máquina automática para aceptar dinero y depósitos de cheques en cualquier momento del día. Era un hombre de mente muy brillante y trabajó desde el año 1959 en un dispositivo llamado "Depository machine combined with image recording means" (Máquina de depósito combinada con medios de grabación de imagen). Lo patentó el 30 de junio de 1960 y esta patente le fue otorgada el 26 de febrero de 1963 con el número US 3079603 A, y a la misma le puso el nombre de "Bankograph". Se trataba de una máquina con un sistema de grabación de imágenes que aceptaba monedas, dinero en efectivo y cheques. Aquella máquina fue retirada a los seis meses de su colocación por no tener aceptación del público

Sin embargo, fue John Shepherd, el hombre que tuvo la idea de una máquina que dispensara efectivo. Según éste su idea partió desde el concepto de una máquina que entregaba chocolates a cambio de una moneda.

El problema que existía en sus inicios es que no existían las tarjetas magnéticas para identificar a los clientes, por lo que los primeros cajeros automáticos sólo entregaban dinero a cambio de que el cliente insertara un cheque de su propia cuenta. Para identificar que el cheque pertenecía al cliente, cada uno de ellos tenía una sustancia química que lo identificaba y el cliente debía ingresar un número personal de identificación (conocido en la actualidad como PIN) para asegurar su identidad.

En 1967 se instaló el primer cajero automático y se colocó en el Banco Barclays, siendo una auténtica revolución. Sin embargo, como no hubo patente del “cajero automático” la paternidad del mismo fue reclamada por otros y uno de ellos fue un ingeniero escocés del MD2 llamado James Goodfellow que fue quien introdujo el sistema de las tarjetas plastificadas y que sustituyeron a los engorrosos cheques radiactivos de Shepherd.

James Goodfellow decidió innovar creando un sistema con tarjetas de plástico y a Barclays le gustó tanto esta idea que decidió ponerla en marcha.

En 1969 se instalaba en el Chemical Bank of NewYork el primer cajero con tarjetas plásticas y código magnético, muy parecido a lo que conocemos hoy en día, aunque no fue hasta 1971 cuando se instaló la versión completamente automática del cajero.

La carrera para innovar los cajeros automáticos ha crecido vertiginosamente, en 1981 las calles se llenaron de los primeros cajeros con pantalla a color, pues ese mismo año, los terminales comenzaron a realizar operaciones con libretas y, una década más tarde, en 1991, en los mismos se lanzó la venta de entradas para espectáculos y en 1995 se dio un paso más, había llegado la hora de las pantallas táctiles.

Poco a poco el cajero automático fue evolucionando incluyendo más sistemas de seguridad como el que instaló en 2010 el banco BPS de Polonia, siendo biométrico, para aumentar la seguridad de los usuarios.

Los cajeros automáticos, en los últimos tiempos se han convertido casi en un elemento del mobiliario urbano, prácticamente presentes en cada calle y en cada esquina. Se estima que, el 46% de los clientes bancarios prefiere operar a través de este dispositivo, a comparación de un 26% que se decanta por la atención personal en la oficina.



A continuación se señalan los servicios más importantes que se obtienen al utilizar los cajeros automáticos:

- El retiro de dinero en efectivo, en forma instantánea.
- El pago por la adquisición de bienes o productos en establecimientos comerciales, afiliados a las entidades bancarias correspondientes.
- El pago de servicios conforme el sistema a que pertenezca, como energía eléctrica, teléfono, en algunos cajeros, pago de impuestos.
- En algunos cajeros automáticos, también, se puede efectuar depósitos en forma electrónica, que como se indicó anteriormente, estos no se encuentran disponibles para este país.

#### **1.4 Definición de Cajero Automático**

Estos novedosos aparatos electrónicos expendedores de efectivo, que los distintos bancos del sistema, han puesto a disposición de los usuarios, llaman la atención, puesto que son de gran utilidad, a la hora de adquirir bienes o pagar servicios que presta una entidad con quienes los bancos han realizado un contrato previo, o simplemente realizar un retiro monetario

Un cajero automático es una máquina usada para extraer dinero utilizando tarjeta de plástico con banda magnética o chip (por ejemplo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito), sin necesidad de personal del banco.

También es conocido como "ATM", por sus siglas en inglés Automated Teller Machine (máquina de cajero automático). En algunos lugares se denominada "ATH" ("A Toda Hora") y en otros "redbanc".

En términos generales se puede decir que los cajeros automáticos son máquinas o cajas electrónicas que reciben y entregan dinero, funcionando activadas mediante una tarjeta y una clave secreta personal, que identifican al propietario de la cuenta, que le permite realizar distintos pagos, así como retiros en efectivo.

En la actualidad, la cantidad de cajeros automáticos que se encuentran funcionando en Guatemala es alrededor de 3,500, entre los que se encuentran cajeros denominados "Depositadores" el cual consiste en un modelo que posee doble modalidad, dispensador de efectivo y captador de depósitos; asimismo, pueden realizarse las operaciones de pagos de servicios.

### **1.5 Funcionamiento y deficiencias de los cajeros automáticos**

Se ha realizado mucha publicidad acerca de los beneficios que obtienen los usuarios de los cajeros automáticos, y también es relevante el hecho de que ha sido una gran innovación en el sistema financiero del país, pero a veces resulta perjudicial, el depender y confiar plenamente en ellos, es oportuno recordar el incidente financiero que ocurrió en el año 2006, cuando hubo escasez de papel moneda y los cajeros estaban vacíos, al igual que los bancos, ello demuestra la vulnerabilidad en un ámbito altamente sensible de la economía nacional.

Dado los diversos estratos sociales y culturales que impera en Guatemala, no todos los habitantes tienen acceso a los servicios financieros del país, esto incluye, la utilización de cajeros automáticos que brindan los diversos bancos del sistema, ya que para ello se requiere, en primer lugar, saber leer y escribir, además familiarizarse con medios electrónicos y resulta obligatorio estar a la vanguardia de la tecnología, y como se indicó, no toda la población tiene esa posibilidad.

Por otro lado, resulta incongruente con la realidad, el hecho de que, regularmente su uso tiende a ser obligatorio, ya que no es un secreto, que se ha incrementado la cobertura de los clientes que abren cuentas de ahorro o monetarios, a quienes la mayoría de los bancos, les proporcionan inmediatamente una tarjeta de débito, para realizar retiros en cajeros automáticos o bien realizar alguna compra con establecimientos afiliados, llama la atención que los bancos entregan las mismas sin considerar si la persona podrá o no utilizarla.

Es innegable las ventajas que representa el tener una tarjeta para uso con cajero automático, como bien describe su inventor, poder acceder a moneda en cualquier momento, el problema estriba en que, en este país los bancos del sistema no cuentan con el servicio de capacitación a las personas a quienes se les entregan, ni mucho menos precisan algunos medios para reducir los riesgos que implica poseer una, así como tampoco cuentan con oficina específica a donde los usuarios puedan recurrir en caso de tener algún problema derivado con su uso.

### **1.6 Los cajeros automáticos y su relación con las entidades financieras**

El uso creciente de medios de pago electrónicos obliga a los organismos financieros a reforzar sus sistemas de seguridad, recurriendo a técnicas de identificación de características humanas infalsificables, y esto sólo se logra a través de una buena planificación, organización, coordinación, dirección y control bancario, para lograr un buen desempeño y funcionamiento adecuado para el usuario que recibe el servicio.

Este tipo de asistencia bancaria cumple una importante función en la colectividad, por las ventajas que ofrece el tener cajeros automáticos a nivel nacional, en cualquier parte de la república, por su accesibilidad al momento de necesitar dinero, pero también en su uso se deriva una serie de dificultades, algunas de ellas fueron mencionadas anteriormente y que ocasionan malestar e intranquilidad a los usuarios, estos problemas e inseguridades deben ser tomadas en consideración por las propias entidades, así mismo por el Estado que en todo caso deben desarrollar una serie de actitudes tendientes a brindar seguridad y bienestar común a la población con relación a este tema.

En cuanto a la forma en que los propietarios de las terminales las han puesto a disposición del público, cabe indicar que resalta la ventaja que la mayoría, si no es que todas aceptan y prestan los servicios a toda clase de tarjetas de crédito y débito, no importando el emisor, es decir, que no existe el derecho de exclusividad bancaria.

Lo que no está muy bien visto por la población que las utiliza, es el hecho que cuando se requiere de una, que no corresponde al banco emisor de la tarjeta, dichas entidades hacen uso de su derecho de cobro o comisión, que oscila entre cinco a diez quetzales dependiendo de la transacción que se realice. Esta situación resulta ser un abuso, el cual, como se recalca, podría remediarse mediante convenios de cooperación en la prestación de servicios entre las entidades bancarias para favorecer de alguna manera la economía de los usuarios.

### **1.7 Legislación aplicable a las empresas administradoras de cajeros automáticos**

Para que una empresa administradora de cajeros automáticos contraiga obligaciones tributarias, debe iniciar con la inscripción ante el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Es importante indicar que las empresas administradoras de cajeros automáticos, aunque sus servicios se enfocan al sistema bancario no son fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos.

Las principales obligaciones tributarias que contrae una empresa administradora de cajeros automáticos en Guatemala desde el momento en que se realiza la inscripción, tienen su origen cuando son calificadas ya sea como sujetos pasivos de la obligación tributaria (contribuyente) o como agente de retención o percepción.

Dentro de las leyes vigentes en Guatemala, de mayor importancia aplicables a este tipo de empresas son las siguientes:

#### **1.7.1 Código de Comercio, Decreto No. 2-70 y sus reformas**

Entre otras obligaciones que debe cumplir están contenidas el artículo 368 del Código de Comercio que establece "los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados. Al efecto, deberán

llevar cuando menos, los siguientes libros o registros: Inventarios, de primera entrada o diario, Mayor o centralizador y Estados Financieros. También podrán llevar la contabilidad, por procedimientos mecanizados, en hojas sueltas, fichas o por cualquier otro sistema que permita sus análisis y fiscalización”. (5:90)

El 13 de julio del 2010, se publicó en el Diario de Centro América la resolución del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala (CCPAG), en la cual se adoptan como parte de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Guatemala a que se refiere el Código de Comercio, la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), emitidas por el concejo de Normas Internacionales de Contabilidad. La vigencia de esta resolución es a partir del 01 de enero del 2011.

Lo indicado es de observancia obligatoria para todos los auditores que realicen revisiones de estados financieros y tienen que emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras presentadas, para el caso de las entidades administradoras de cajeros automáticos su marco de referencia para la preparación de estados financieros son los principios de contabilidad generalmente aceptados o en su defecto la base que establece el libro I de la Ley de Actualización Tributaria, Ley del Impuesto Sobre la Renta.

### **1.7.2 Código Tributario, Decreto No 6-91 y sus reformas**

Su objetivo es normar las relaciones entre el fisco y los contribuyentes. Por lo que “las normas de este Código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales”. (6:2)

Los artículos de referencia se muestran a continuación:

Artículo 11 Impuesto

Artículo 18 Sujeto Pasivo de la obligación tributaria

Artículo 21 Obligado por deuda propia

Artículo 23 Obligaciones de los sujetos pasivos

Artículo 28 Agente de Retención o de percepción

Artículo 54 Importe mínimo a cobrar

Artículo 66 Irretroactividad

Artículo 71 Infracciones Tributarias

Artículo 103 Determinación

Artículo 120 Inscripción de Contribuyentes y responsables.

### **1.7.3 Código de Trabajo, Decreto No 1441 y Decretos sobre prestaciones**

Este código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

El Artículo 88 del referido código proporciona la definición de salario o sueldo; asimismo, en el capítulo tercero establece las jornadas de trabajo de la siguiente manera: La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder un total de cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada nocturna no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana; la jornada mixta no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder un total de cuarenta y dos horas a la semana.

Los decretos referentes a las prestaciones laborales se detallan a continuación:

- Ley Reguladora del Aguinaldo, Decreto No. 76-78
- Bonificación Incentivo, Decreto No 37-2001
- Ley de Bonificación Anual (Bono 14), Decreto No 42-92.

#### **1.7.4 Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala**

Las empresas administradoras de cajeros automáticos, se encuentran inscrita en el régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas, el cual establece que: "Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta Ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas". (7:25)

Para efectos del cálculo del impuesto a la base imponible determinada debe aplicarse el tipo impositivo del 25% liquidándose el impuesto sobre la renta determinado de forma trimestral, para ello la entidad decidió optar como fórmula para liquidar el impuesto la siguiente forma:

"Efectuar cierres contables parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar la renta imponible". (7:25)

El período sobre el cual debe calcularse el impuesto corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Al momento de gestionar sus compras, la entidad deberá ejercer como agente de retención en los casos que establezca la ley. Esto con la finalidad de deducir los gastos, según el artículo 23 inciso c).

Para que procedan las deducciones, la compañía debe tener la documentación que se establece en el artículo 22 numeral 4 incisos del a) al i). Cada compra que realice debe tomar en cuenta que los documentos deben ser incluidos y resguardados adecuadamente y por un período de cinco años.

### **1.7.5 Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y Combate a la Defraudación y al Contrabando Decreto 4-2012 del Congreso de la República.**

En febrero del 2012 el Congreso de la República de Guatemala con el fin de adecuar las normas tributarias, y que la Administración Tributaria sea más eficiente en el control y fiscalización publica el decreto 4-2012, en su contenido se reforman algunos artículos de las siguientes leyes:

- Libro I Reformas a la Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto No 26-92 del Congreso de la República.
- Libro II Reformas a la Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No 27-92 del Congreso de la República.
- Libro III Reformas al Decreto No 20-2006 del Congreso de la República, Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria.
- Libro IV Reforma a la Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, Decreto No 70-94 del Congreso de la República.
- Libro V Reformas al Decreto 6-91 del Congreso de la República Código Tributario.
- Libro VI Reformas al Decreto 37-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto de Timbres y Papel Sellado Especial para Protocolos.
- Libro VII Reformas a la Ley de Tabacos y sus Productos, Decreto 61-77 del Congreso de la República.
- Libro VIII Reformas al Código Penal y sus reformas, Decreto 17-73 del Congreso de la República.



### **1.7.6 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto No 27-92 y sus reformas.**

Éste recae sobre los actos y contratos gravados por las normas de la ley a una tarifa única del 12% sobre la base imponible, siendo aplicables para las empresas administradoras de cajeros automáticos los siguientes hechos generadores:

La venta o permuta de bienes muebles o derechos reales constituidos sobre ellos.

- La prestación de servicios en el territorio nacional.
- Las importaciones.
- El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- Los retiros de bienes muebles.
- La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario.

La declaración del IVA se presenta dentro del mes calendario siguiente al vencimiento de cada período impositivo y comprende el monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior. Incluso las exentas del impuesto. El impuesto resultante (si lo hay) se paga al momento de presentar la declaración.

En el artículo 2 de la Ley en mención define que los contribuyentes de este impuesto "Es toda persona individual o jurídica, incluyendo el Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares, sociedades de hecho y demás entes aun cuando no tengan personalidad jurídica, que realicen en el territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados de conformidad con dicha ley". (8:1)

### **1.7.7 Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto No 73-2008**

Es el impuesto que se establece sobre actividades mercantiles o agropecuarias realizadas en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos. "El período impositivo es trimestral y se computará por trimestres calendarios, la base imponible de este impuesto lo constituye la que sea mayor entre la cuarta parte del monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos y en el caso que los contribuyentes tengan un activo neto que sea cuatro veces más que sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible la cuarta parte de los ingresos brutos. El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento". (9:4)

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

#### **2.1 Antecedentes**

“En cualquier organización, las compras son una actividad calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales con el fin de lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resumen en adquirir productos y/o servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente” (17:18)

El proceso de compras en la organización es uno de los de mayor vulnerabilidad a la presentación de fraudes, ya sea, porque el personal asignado recibe beneficios de los contratistas, o bien porque se realiza el cobro y pago de servicios y/o compras no recibidos.

Así como el ciclo de ventas tiene la importancia estratégica de asegurar los recursos a la compañía, el de compras tiene la importancia estratégica de administrar los egresos que se producen en la misma. Por esta razón, es un ciclo de suma importancia para cualquier tipo de empresa.

A continuación se mencionan algunos aspectos relevantes sobre el proceso y departamento de compras que el CPA debe conocer al momento de realizar una auditoría al proceso.

#### **2.2 Departamento de compras**

Para comprender que es el departamento de compras es necesario conocer otros conceptos, entre ellos el término departamento que no es más que una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

Así también, se debe conocer a qué se refiere el vocablo comprar dentro de una entidad, éste es uno de los actos más antiguos de la humanidad, empezaron cuando el hombre dio en trueque o cambio una de sus propiedades por la posesión de una pertenencia ajena naciendo así las compras y las ventas. Por lo tanto, comprar es adquirir una cosa a cambio de cierta cantidad de dinero.

En sus inicios, la actividad del departamento de compras era muy limitada, en el noventa por ciento de las empresas, existían solo departamentos de colocar pedidos (bodegas).

Las requisiciones llegaban con proveedores ya elegidos en las áreas técnicas, negociaciones ya elaboradas por otras personas, faltando sólo el papeleo administrativo que realizaba el llamado departamento de compras.

Las personas encargadas de este departamento, no contaban con los conocimientos técnicos necesarios, las funciones que realizaban estaban desligadas de la actividad de compras.

Hoy en día muchos empresarios decidieron cambiar esta situación y hacer que su personaje mejore, en beneficio de ambos. Ello implica que el departamento de compras juegue un papel muy importante dentro de una entidad.

### **2.2.1 Definición**

Conociendo el significado de los términos anteriores, se puede definir al departamento de compras como la unidad comercial centralizada, responsable de la adquisición de los bienes y servicios adecuados. Es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento, cantidad y calidad requerida y a un precio conveniente, encaminadas a la obtención de materias primas, materiales de empaque y otros productos o artículos necesarios para la producción de bienes y servicios.

También puede definirse como la sección cuyo propósito es suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, entre otros.) necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido.

### **2.2.2 Objetivos generales**

Entre los objetivos del departamento de compras, podemos mencionar:

- Velar por el cumplimiento de las políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa.
- Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada;
- Desarrollar y administrar las compras, así como, establecer proveedores bien evaluados; y
- Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales o artículos, mejora de servicios de adquisición y distribución.

### **2.2.3 Objetivos específicos**

Mantener el nivel óptimo de existencias para satisfacer las necesidades de producción.

- Localizar nuevos materiales y productos en beneficio a la empresa;
- Aseguran buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos;
- Mantener un costo de operación económico en el departamento de compras, que estará equilibrado con los buenos resultados obtenidos;
- Reunir información y hacer valoración sobre proveedores actuales y potenciales;

- Cooperar con otros departamentos de la empresa como ventas, recursos humanos, producción, contabilidad, entre otros, que soliciten sus servicios.
- Obtener la aprobación de control de calidad sobre nuevos artículos, para este propósito se deberán obtener muestras de los proveedores potenciales; y,
- Vigilar que el personal del área cumpla en forma eficiente los procedimientos establecidos.

### **2.3 Importancia del departamento de compras**

En sus inicios el departamento de compras formaba parte de otros departamentos, como por ejemplo el de producción debido a que una de las funciones del departamento de compras es adquirir las materias primas necesarias para producir los bienes que son comercializados para satisfacer las necesidades del consumidor.

En la actualidad, las compras deben considerarse como una función vital para el éxito de cualquier empresa, el objetivo será adquirir las materias primas y los artículos indispensables para la fabricación de los bienes a que se dedica, o bien de productos terminados para su venta o brindar los servicios adecuados poniendo en juego todos los elementos necesarios para conseguirlo.

Existen diversas razones por las que el departamento de compras adquiere especial importancia en toda actividad industrial, comercial y de servicios, que proporciona a cada departamento todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización; siendo estas razones: la participación del departamento de compras en la obtención de utilidades, la fijación del precio de compra, la operación eficiente de la inversión y los costos y sustitución de materiales.

## **2.4 Participación del departamento de compras en la obtención de utilidades**

La obtención de utilidades es el objetivo primordial de toda empresa, por lo tanto el comercio es uno de los actos que ayudan a generar éstas en la medida que se realice una buena compra. Los costos repercutirán de forma directa en el precio de venta del producto final, si éstos son bajos, podrá ofrecerse un precio de mercado competitivo y, como consecuencia, se obtendrá un margen de utilidad mayor.

### **2.4.1 Fijación del precio de compra**

Algunos proveedores sostienen el precio sólo por un tiempo determinado, pues las materias primas que intervienen en el producto pueden ser de importación, por lo cual debe haber ajuste inmediato en precios de acuerdo al tipo de cambio de la moneda que se utiliza para realizar las transacciones, razón por la cual el comprador debe estar informado de la situación cambiaria de momento, con el objeto de garantizar que el precio cotizado sea respetado. Muchos proveedores mes con mes hacen ajustes a sus precios en sus materiales, aun cuando en la fabricación de éstos no intervengan productos de importación, esto asegura que el margen de utilidad siempre sea el mismo para ellos.

### **2.4.2 La operación eficiente de la inversión**

El departamento de compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuados y en la cantidad requerida, con el objeto de transformarse y hacer las entregas a tiempo del producto terminado a los clientes; al mismo tiempo, debe mantener sólo el inventario adecuado para cubrir las necesidades, mantener un coeficiente de seguridad razonable y no caer en costos de almacenamientos que están constituidos por el interés sobre la inversión, la obsolescencia y los costos de espacio.

## **2.5 Funciones del departamento de compras**

Son muchas las funciones y actividades que se deben realizar dentro de un departamento de compras. A continuación, se mencionarán aquellas que estén orientadas a ratificar la necesidad de actuar en forma profesional en el desempeño de la función.

Aunque algunas funciones se consideran como compartidas y otras de responsabilidad absoluta de otras áreas de la empresa, el comprador debe estar atento y acucioso para que las otras áreas y personas procedan a efectuar y a agilizar las operaciones que se deriven de las decisiones de compras.

La interrupción del proceso en alguna de sus operaciones, sin conocimiento del departamento de compras, puede ser motivo para que se pierdan oportunidades de mercado, se afecte la gestión de ventas e inventarios o se deterioren las relaciones comerciales con los proveedores.

### **2.5.1 Funciones Propias**

- “Atender de manera oportuna a proveedores.
- Recibo de muestras y cotizaciones.
- Análisis y definición de nuevos productos en forma oportuna.
- Análisis y aceptación de nueva lista de precios.
- Revisar y actualizar las bases de datos.
- Negociar descuentos y condiciones de pago.
- Visitar la competencia y el medio.
- Visitar las plantas e instalaciones de los proveedores.
- Visitar los almacenes propios de la compañía.
- Visitar las bodegas o centros de distribución y zonas de almacenaje y despachos de mercancías.
- Determinación de precios de venta acordes con los márgenes de utilidad y los precios de la competencia.



- Asistencia a lanzamientos y eventos que apoyen la comercialización de productos.
- Establecer excelentes y afectivas relaciones con los colegas de la competencia.
- Definir artículos promocionales y destacables en eventos especiales.
- Determinar las cantidades de compra.
- Hacer conocer a otras áreas de la empresa las condiciones de negociación y los cambios que se presenten en las relaciones comerciales con los proveedores.
- Conocer la rentabilidad de los productos y de los proveedores.
- Conocer y contactar nuevos proveedores potenciales.
- Estar atentos a las ofertas, demandas de productos en temporadas, eventos y promociones.
- Estar informados de las disposiciones legales, registros, patentes, vencimientos, IVA.
- Estar informado de los nuevos productos que se lancen al mercado.
- Verificar el cumplimiento de las órdenes de compra en lo relacionado con las fechas, cantidades y calidades.
- Revisar y negociar el nivel de servicio de los proveedores –SLA-.
- Aplicar todas las estrategias identificadas que permitan mejorar las utilidades de la empresa.
- Conocer los niveles de inventarios y fijar acciones que permitan optimizar el manejo de los mismos.
- Estar informado de las necesidades del consumidor.
- Resolver todos los asuntos planteados por otras áreas inherentes a su función.” (17:24)

## 2.5.2 Funciones compartidas con otras áreas

De estas funciones se indican las más relevantes:

- “Estar atento a que el área financiera cancele las facturas de los proveedores de acuerdo con las condiciones establecidas en el momento de la negociación.
- Intervenir en forma objetiva y racional para ayudar a resolver los reclamos y diferencias que se presenten en los pagos a proveedores.
- Estar atentos a que los almacenes o tiendas y el personal de ventas pidan y en cantidades suficientes las mercancías definidas para el negocio.
- Velar por una adecuada exhibición y distribución de espacios de acuerdo con la rotación y margen de utilidad que genera cada una de las referencias que maneja el almacén o la tienda.
- Verificar que los precios de venta registrados en los productos para la venta al público correspondan a los fijados por el departamento de compras y que conserven los márgenes de comercialización de acuerdo con los precios de adquisición.
- Estar atentos a las legalizaciones oportunas de las mercancías que se reciben en los centros de distribución con el fin de que éstos se evacúen rápido hacia los almacenes, tiendas, sucursales o puntos de ventas.
- Asesorar a los jefes de bodega, centros de distribución o depósitos, en sistemas de almacenamiento y distribución de mercancías que, por sus características especiales, requieran tratamiento diferente.
- Solicitar a las áreas de publicidad, que elaboren campañas o anuncios de programas o eventos que ofrezcan un buen potencial de ventas y requieran un apoyo especial de comunicación.
- Contactar a los proveedores para definir su participación en campañas de publicidad cooperativa o en eventos que requieran una vinculación conjunta.
- Tomar decisiones rápidas en coordinación con otras áreas de la empresa. La clave es la velocidad.” (17:24)

## **2.6 Funciones del personal que interviene en el proceso de compras**

Así como el departamento de compras tiene sus propias funciones, el personal que labora en él también debe poseer atribuciones y responsabilidades que tiendan al cumplimiento de las actividades que debe realizar el departamento para beneficio de la entidad. Dichas responsabilidades deben estar descritas en un Manual de puestos, a continuación, se mencionan en general las atribuciones de ciertos miembros del departamento de compras de la entidad administradora de cajeros automáticos, como se observa en el capítulo IV:

**Gerente Senior de operaciones y finanzas:** es el encargado de dirigir y coordinar las actividades relacionadas con el puesto de Coordinador Administrativo Financiero. Además, es integrante del comité de compras de la entidad.

**Coordinador Administrativo:** se encarga de Contactar, negociar, gestionar y ejecutar las compras corporativas, análisis de propuestas y realizar presentaciones a comité de compras de acuerdo a las políticas.

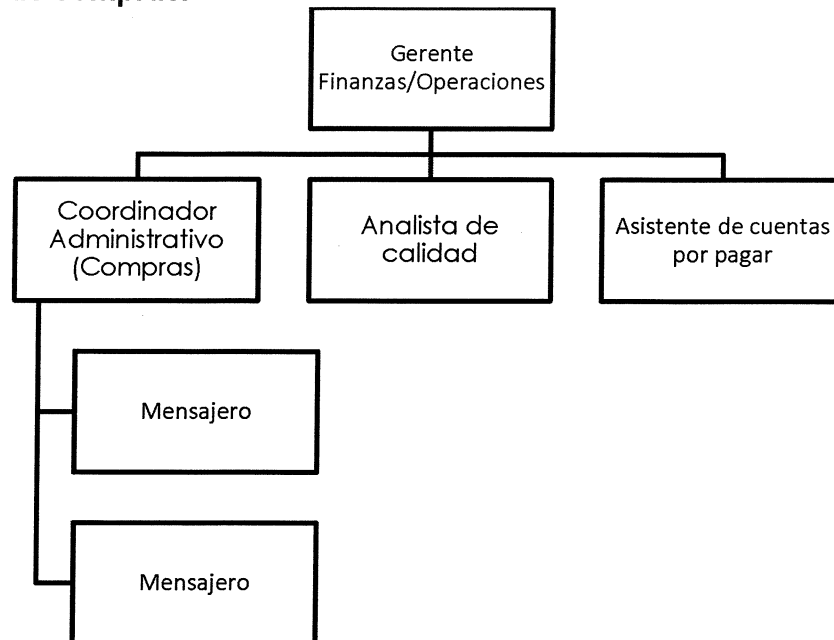
Administrar los contratos y la relación comercial con cada uno de los proveedores. Evaluar y certificar a proveedores potenciales. Crear sinergias en negociación con proveedores y optimización de gastos. Gestionar el cobro o penalización por incumplimiento de SLAs.

Velar, coordinar y dar soporte a las áreas para el cumplimiento de compras propias de cada área logrando así que se cumplan las políticas y procedimientos, garantizando la transparencia, sinergia y efectividad de la compra.

**Asistente de cuentas por pagar:** se encarga de controlar y programar las salidas de efectivo, preparar la disponibilidad bancaria, realizar cheques y transferencias electrónicas de pago a proveedores, transferencias al exterior entre otros.

El organigrama del área es el siguiente:

**Figura No 1. Organigrama funcional de las personas que intervienen en el proceso de compras.**



Fuente: Información proporcionada por la empresa de administración de cajeros.

## 2.7 Proceso de compras

El objetivo primordial del proceso de compras es gestionar la adquisición de insumos y materiales necesarios para realizar las actividades de la empresa cumpliendo con las especificaciones de calidad, cantidad, precio, fecha y lugar de entrega.

El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce la necesidad de adquirir un producto o servicio a partir de una diferencia entre el estado deseado y el estado real existente recibiendo primero, el comprador, una requisición de compra.

La cotización a proveedores se refiere a que el comprador envía una solicitud de información sobre los parámetros de las ofertas, las características del objeto de aprovisionamiento y otras informaciones relacionadas con la empresa. El comprador debe recolectar toda la información que considere necesaria para

fundamentar su análisis y así tomar una decisión adecuada respecto a la compra.

Considerando la evaluación anterior se llega a la decisión de compra que contempla un conjunto de parámetros tales como: el proveedor, la cantidad a comprar, el valor de la compra, forma de pago, sujeto a la transportación, lugar y fecha de entrega, características del producto, envase y embalaje a utilizar así como otros elementos.

La ejecución de la compra comprende el envío al proveedor elegido y la orden de compra autorizada. Esta etapa tiene una gran importancia, pues se logra la materialización de la compra y requiere de una atención esmerada para ejecutar la compra ajustándose a los parámetros que conforman la decisión de compra.

Luego de ejecutada la compra, debe mantenerse un monitoreo del producto o servicio durante todo el ciclo de consumo o uso con vista a detectar posibles fallos objeto de reclamo, así como aumentar la información sobre la marca, lo cual es de mucha utilidad en próximas compras.

“En cualquier empresa, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo idénticos procesos. Son factores determinantes de la forma de realizar la adquisición de bienes: la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto del mercado, el tipo de artículo a adquirir, la situación geográfica del proveedor, entre otros.” (2:7)

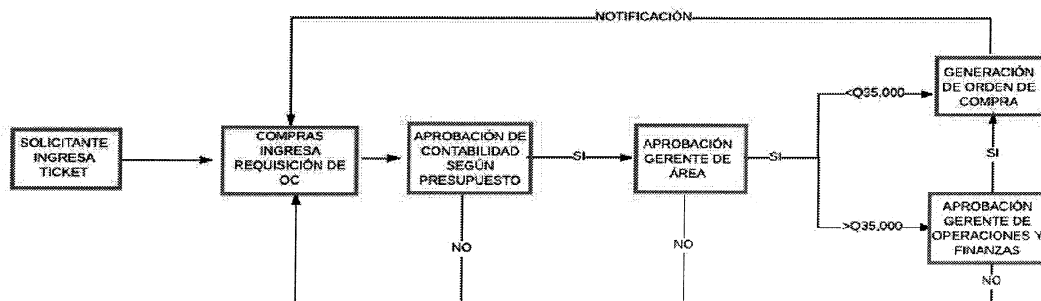
La entidad administradora de cajeros automáticos realiza compra de bienes o servicios relacionados con la actividad de cajeros, las cuales se puede mencionar: materiales promocionales, contratación de medios comerciales, equipo de cómputo, licencias software, mantenimientos, servicios de abastecimiento de cajeros, compra de papel para cajeros, servicio de atención de fallas en cajeros, entre otros.

Carece de un área encargada gestionar la adquisición de bienes y/o servicios que se requieren; sin embargo, aún y cuando no tiene un área específica de compras si existe un puesto que se encarga del cumplimiento de la política de compras vigente, este puesto es denominado Coordinador Administrativo (compras).

La empresa consideró un modelo en el cual cada área es la encargada de gestionar sus compras, solo en los casos que las compras superen los Q. 10,000 o USD 1,250.00 debe solicitarse el involucramiento del Coordinador Administrativo.

Para estos casos debe observarse el siguiente procedimiento:

**Figura No 2. Proceso de autorización de facturas de la empresa que administra cajeros automáticos.**



Fuente: Flujograma proporcionado por el área de finanzas de la empresa administradora de cajeros automáticos.

Además del involucramiento del Coordinador Administrativo, cuando las compras superen los Q. 100,000.00 o USD 12,500.00 si no están en presupuesto, debe conformarse un comité de compras, quien deberá emitir un dictamen sobre si autoriza o no la compra.

## **2.8 Documentos utilizados por el departamento de compras**

Es necesario que las operaciones que realiza la empresa queden reflejadas en soportes materiales para que exista constancia de los hechos producidos en la empresa, llevando un control de estos soportes. Los soportes materiales de las operaciones se llaman justificantes, formas o documentos, y los más utilizados en el departamento de compras son los siguientes:

### **2.8.1 Requisición de compra**

Es el escrito en el cual se realiza una solicitud de bienes o servicios de un departamento específico al departamento de compras, se elabora para satisfacer las necesidades que posee el departamento solicitante. En la mayoría de las ocasiones se presenta en una forma pre-impresa.

También puede definirse como el documento que se elabora con el fin de notificar al departamento de compras que tiene una necesidad y que ésta debe ser cubierta lo antes posible, en este documento van descritas por renglones las necesidades de materiales y las especificaciones necesarias para que el departamento de compras las trámite.

### **2.8.2 Solicitud de cotización**

Es el documento en donde se establecen las condiciones de pago, forma y plazo de entrega por la adquisición del bien o servicio. Se abre paso a negociaciones entre el oferente y el demandante, es decir, entre el proveedor y el comprador.

Al hablar la cotización, se está hablando de la valorización que los proveedores le dan al artículo que ofrecen, representada en dinero. En el sector privado, las cotizaciones se solicitan según las políticas que tengan las empresas solicitantes y son tres cotizaciones requeridas.

Para ello, es necesario buscar datos de los proveedores, completar el formulario de pedido de cotización especificando los datos de la mercadería requerida o solicitada, enviar por fax o correo electrónico a cada proveedor y archivar el pedido de cotización. A continuación, se procede a seleccionar al proveedor que más convenga para realizar la compra.

### **2.8.3 Pedidos u órdenes de compra**

En términos generales, pedido se define como la solicitud en firme de materiales que realiza la empresa a un proveedor después de haber valorado las ofertas recibidas de varios proveedores. El pedido se puede elaborar en dos formas: carta y forma impresa.

La orden de compra es el documento físico, en el cual estipula la cantidad y calidad requerida a entregar por parte del proveedor hacia el solicitante, indicando el tiempo y el lugar adecuado para ello. El pedido puede cambiar en cuanto a su forma, tamaño e impresión, pero nunca variará su objetivo: hacer la solicitud de algún bien o servicio.

El contenido del pedido llevará por lo menos estos elementos: número de referencia, fecha, proveedor asignado, fecha requerida, lugar de entrega, condiciones de pago, cantidad, unidad, descripción, precio, importe total, autorización y cláusulas. La orden de compra debe elaborarse en original y tres copias, cuya distribución será como sigue: -proveedor, copias- departamento de compras, almacén y contabilidad.

### **2.8.4 Constancia de recepción de materiales**

Documento en el cual el área encargada de la recepción de materiales registra los materiales que han sido requeridos al proveedor. En la hoja de recepción figurará: número de orden de compra o número de pedido y de la nota de entrega de la mercancía, resultado del control tanto en cantidad como en calidad y descripción, clasificación y almacén de destino del material.



### **2.8.5 Orden de pago**

Es el documento que se elabora para generar el trámite de pago por obtener el bien y/o servicio del proveedor. Este documento se traslada a contabilidad para que se realice el trámite, enviándose un expediente con los siguientes documentos: la respuesta de cotización del proveedor elegido, la factura de la compra realizada, la orden de compra realizada, la orden de compra que debe especificar condiciones y el valor debe coincidir con la factura y el informe de entrada de almacén o recibo de mercancías, al final la sección de caja realiza el pago.

## CAPÍTULO III

### AUDITORÍA OPERACIONAL

#### **3.1 Generalidades**

Desde finales de los años sesenta, algunos auditores han venido realizando trabajos de examen administrativo, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades, a este tipo de examen se le ha denominado, Auditoría Operacional; a continuación, se ahondará más en el tema, identificando cuál es la función y objetivo de esta auditoría, así como la participación del Contador Público y Auditor.

#### **3.2 Definición de auditoría**

Para entender sobre qué trata la auditoría operacional, primero se debe conocer el concepto general de auditoría, para ello, se mencionan algunas definiciones de las muchas que existen:

“La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado. El origen etimológico de la palabra es el verbo latino “Audire”, que significa “oír”. Esta denominación proveniente de su origen histórico; en sus inicios, los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación oyendo” (23:1)

Otra definición, es “Es la revisión independiente que realiza un auditor profesional, aplicando técnicas, métodos y procedimientos especializados, a fin de evaluar el cumplimiento de las funciones, actividades, tareas y procedimientos de una entidad administrativa, así como dictaminar sobre el resultado de dicha evaluación”. (21:34)

En conclusión, se considerará a la auditoría, como el examen profesional que realiza una persona o grupo de personas, basada en evaluación de la evidencia, con el objetivo de comprobar el grado en que una organización ha cumplido sus planes metas y objetivos.

Para realizar una auditoría debe existir información verificable y algunas normas (criterios) mediante los cuales el auditor pueda evaluarla. Los auditores realizan de manera continua auditorías de información cuantificable, entre las que se pueden mencionar se incluyen los estados financieros de la compañía y las declaraciones individuales de ingresos para impuestos. Los auditores también realizan auditorías de información más subjetiva como la que se refiere a la eficacia de los sistemas de cómputo y la eficiencia de las operaciones de manufactura.

### **3.3 Clasificación de la auditoría**

Puede conceptualizarse la siguiente clasificación de auditoría.

- a) De acuerdo a la persona que la realiza:
  - Auditor Independiente
  - Auditor interno
- b) De acuerdo con el objetivo que persigue:
  - Auditoría Operacional
  - Auditoría de cumplimiento

#### **3.3.1 Por la persona que la realiza**

Se ejercen diversos tipos de auditores; los más comunes son las firmas de Contadores Públicos y Auditores, quienes ejercen la profesión de manera independiente, y los auditores internos, quienes tienen cierto grado de dependencia dentro de la entidad auditada.

##### ***Auditores independientes***

La auditoría externa es uno de los campos de acción más común de la profesión contable, quizá sea el más regulado y sujeto a escrutinio público, derivado de los acontecimientos o situaciones de escándalos financieros y también por la naturaleza misma del trabajo de auditoría externa, que es generar confianza entre los usuarios de la información financiera, respecto a dicha información.

“Contadores públicos certificados o firmas de contadores que realizan auditorías a entidades financieras comerciales o no comerciales” (1:18).

Las firmas de Contadores Públicos y Auditores son las encargadas de realizar la función de auditores externos, “son responsables de la auditoría de estados financieros históricos de todas las compañías comercializadas de manera pública, de la mayoría de otras compañías razonablemente grandes y varias compañías pequeñas y organizaciones no comerciales”. Su objetivo principal es la de expresar opiniones sobre la razonabilidad de la información financiera de las compañías. (1:15)

### ***Auditores internos***

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna, definen la actividad de auditoría interna como “Un departamento, división, equipo de consultores, u otro/s practicantes/s que proporciona/n servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (13:2)

La independencia y objetividad son los principales atributos de la auditoría interna. Atributos que no podría asumir, por ejemplo, el departamento de contabilidad, si fuera el responsable de revisar y asegurar que los controles que implementó son adecuados y se están siguiendo; pues no tendría la independencia y objetividad requerida.

A pesar de que la auditoría interna puede funcionar como un departamento dentro de la empresa y los auditores internos formar parte de su fuerza laboral, así como ser remunerados por ella, la auditoría interna debe ser independiente y objetiva para evitar condiciones que amenacen su responsabilidad. Es de vital importancia que el gerente o director de auditoría debe tener acceso directo a la alta dirección y a la Junta Directiva.

En la actualidad, existen las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por el IIA de EE.UU que regulan o respaldan la función de la auditoría interna para asegurar que ésta se realice de una forma correcta.

Éstas contienen normas acerca de las características que deben tener las organizaciones y los auditores internos; normas de desempeño que describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad para evaluar estos servicios; y normas de implementación que proporcionan los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento y asesoría. El cumplimiento de estas normas es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

Uno de los elementos esenciales para el éxito de cualquier negocio es una administración eficaz y eficiente de sus recursos y operaciones, la cual permita alcanzar los objetivos. La auditoría interna apoya a la organización a cumplir éstos, mediante las evaluaciones y revisiones de los procedimientos y procesos por parte de los auditores internos, quienes deben tener un conocimiento profundo de todos los procesos y operaciones del negocio.

La educación, experiencia y habilidad de los auditores internos puede diferir entre ellos para cubrir todas las áreas del negocio. De tal forma que, dependiendo de la naturaleza de la empresa, los auditores pueden ser, entre otros: ingenieros, financistas, contadores, economistas y técnicos.

Entre las funciones de apoyo que la auditoría interna brinda a las empresas se pueden mencionar:

- La revisión de los procesos y políticas del gobierno corporativo para dar una seguridad razonable de que los mismos, están operando de manera efectiva y son apropiados a las necesidades del negocio.
- La revisión de la gestión del riesgo efectuado por la gerencia.
- La revisión de la efectividad de los controles internos para minimizar los errores y los malos manejos de los recursos de la organización.

- La revisión de la efectividad y eficiencia de las operaciones.
- La revisión del cumplimiento con las leyes y regulaciones de la empresa.
- El servicio de asesoría.

### **3.3.2 Por el objetivo que persigue**

Atendiendo al objetivo que persigue puede observarse la siguiente clasificación:

#### ***Auditoría Operacional***

Es la evaluación que realiza el auditor, del proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.

Una auditoría operacional evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Cuando se completa una auditoría operacional, por lo general, la administración espera recomendaciones para mejorar sus operaciones.

Durante las auditorías operacionales, las revisiones no se limitan a la contabilidad. Puede incluir la evaluación de la estructura organizacional, operaciones de cómputo, métodos de producción mercadotecnia y cualquier otra área en la que se esté calificado el auditor. Debido a las diferentes áreas en las que se puede evaluar la eficacia operacional, es imposible caracterizar la conducta de una auditoría operacional típica.

La eficacia y la eficiencia de operaciones son más difíciles de evaluar de forma objetiva que el cumplimiento o la presentación de estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF-. Además, la determinación de criterios para evaluar la información en una auditoría operacional es una tarea muy subjetiva. En este sentido, la auditoría operacional es más como consultoría administrativa que lo que en general es considerada como auditoría.

### ***Auditorías de cumplimiento***

Una auditoría de cumplimiento se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido.

Por lo general, los resultados de las auditorías de cumplimiento se reportan a alguien dentro de la compañía, en lugar de ponerla en conocimiento de cualquier usuario. La administración, al contrario de los usuarios externos, es el grupo más preocupado por el grado de cumplimiento de ciertos procedimientos y reglamentos prescritos. Por lo tanto, los auditores de las unidades organizacionales hacen una porción importante del trabajo de este tipo.

### **3.4 Generalidades de la auditoría operacional**

Como se indicó, la auditoría operacional evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización

En un principio formó parte de la evaluación a las operaciones contables y administrativas de la empresa, pero su peso e importancia fueron tales que fue necesario hacer auditorías a las operaciones de toda la institución, dándose así una nueva especialidad.

La auditoría operacional es una actividad que requiere, como propósito fundamental, el préstamo de un mejor servicio a la administración, proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia de las operaciones de una entidad.

También puede definirse a la auditoría operacional como: "El servicio que presta el Contador Público y Auditor cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad". (10:60)

El Boletín número uno, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, indica que por auditoría operacional debe entenderse: “el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.” (14:9)

La auditoría operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con el propósito de determinar: si se tienen controles adecuados, si éstos permiten realizar las actividades con eficiencia y si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad. Es decir, que se debe hacer para detectar fallas en ellos y proponer soluciones que conlleven al mejoramiento en la eficiencia de sus procesos.

El término eficiencia, que se incluye en el concepto, hace alusión a la capacidad que debe tener la organización para minimizar costos de los recursos económicos, técnicos y humanos con el fin de lograr los objetivos programados en el período.

Se maneja el término eficacia o efectividad, que consiste en alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, una operación, un proyecto, un programa o una gestión, según sea el grado de alcance que se le dé, será efectivo en la medida en que los propósitos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados.

La auditoría operacional es entonces, un examen objetivo, crítico y profesional de una organización con el objetivo de comprobar el grado en que la administración ha cumplido los planes, metas y objetivos preestablecidos, para determinar los índices de eficiencia y efectividad y la economía de las operaciones de la compañía.



### 3.5 Diferencia entre auditoría operacional y otras auditorías

Para un mejor entendimiento sobre las diferencias existentes entre la auditoría operacional y otras auditorías, se presenta el siguiente esquema:

**Figura No 3. Relación entre los distintos tipos de auditorías**



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

De lo anterior se puede resaltar lo siguiente: La auditoría financiera, siendo la más tradicional se enfoca en verificar los recursos económicos de la entidad asegurándose del registro contable correcto; por su parte la auditoría organizativa, centra su objetivo en el análisis de la estructura de la entidad auditada, y la auditoría de condiciones de trabajo se enfoca en lo relativo al recurso humano de la entidad.

Por su parte, la auditoría operacional cubre cualquier aspecto de eficiencia y efectividad en una organización, puede involucrar una gran variedad de actividades, y por ende, centra su alcance en la revisión de procesos que en la mayoría de los casos involucra a las distintas áreas de la entidad.

En cuanto a la auditoría interna y la auditoría operacional, en los últimos años se ha notado cierta tendencia de parte de los auditores internos, de adoptar el término auditor operacional, obedeciendo ello a que la auditoría interna se ha ligado a la auditoría financiera. "...desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de realizar evaluaciones del proceso

generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración.” (14:14)

La auditoría interna hasta 1960 estuvo orientada al examen de los estados financieros. Con el surgimiento de la auditoría operacional como un nuevo campo de ejercicio profesional, se denominó a la auditoría tradicional como auditoría de estados financieros, la cual con respecto a la auditoría operacional presenta múltiples diferencias relacionadas con el objetivo, alcance, orientación, criterios de medición, método contenido del informe, objetivo de la evaluación del control interno e historia de los dos especialistas, entre otras.

La principal diferencia radica en que “una auditoría financiera se centra en la medición de la posición financiera, de los resultados de las operaciones y de los flujos de efectivo de una entidad, una auditoría operacional se centra en la eficacia, la eficiencia o la economía de las operaciones.” (21:699)

### **3.6 Objetivo de la auditoría operacional**

El fin primordial de la auditoría operacional, es detectar problemas, proporcionar bases para solucionarlos, así como prevenir los obstáculos que puedan incidir en la eficiencia operativa, y presentar recomendaciones que simplifiquen el trabajo e informar sobre inconvenientes para el cumplimiento de los planes.

El propósito de la auditoría operacional se cumple cuando el auditor entrega el informe e incluye en él, asuntos significativos que llaman la atención de los ejecutivos, presentando soluciones alternativas a las diferentes cuestiones que constituyen obstáculos a la eficiencia.

Esta auditoría permite corregir los procesos administrativos que se llevan a cabo cuando se practican, lo cual propicia que sean superados a través de las recomendaciones apropiadas.

### **3.7 Ventajas de la auditoría operacional**

- Al implementarse las recomendaciones propuestas en la auditoría operacional se tiende a incrementar la eficiencia de las actividades, el funcionamiento y productividad de la misma.
- Se formulan recomendaciones razonables para solucionar obstáculos que afecten el logro de los objetivos y reduce costos en la entidad.
- Analiza si las operaciones de la empresa se están ejecutando como fue planeado, si las metas y objetivos han sido alcanzados y si el costo de éstos es el adecuado, a fin de estar en posición de recomendar las acciones correctivas que deban adoptarse.
- Se evalúa la eficacia y se examinan las operaciones de una entidad para determinar en qué medida se han alcanzados las metas u objetivos y formular recomendaciones para mejorar.

Al establecer la relación entre la productividad y un estándar de desempeño y formular recomendaciones para alcanzar un nivel óptimo de eficiencia, se proporciona una evaluación, con criterio independiente, sobre el grado de eficiencia obtenido por el titular de la entidad, en la administración de los recursos para alcanzar las metas. Los distintos profesionales que realizan esta clase de auditoría coinciden en que los indicios más comunes para sugerir que se efectúe la misma son:

- Bajo rendimiento y desperdicios en departamentos o secciones.
- Investigación de ciertos problemas específicos conocidos.
- Acumulación de trabajo en departamentos y/o secciones.
- Descenso en las ventas:
- Rotación excesiva de personal;
- Pérdidas financieras, administrativas; y
- Asegurar, que la empresa funcione bien y prevenir futuras situaciones de ineficiencia en su crecimiento.

Se observa que la finalidad básica del auditor operacional, es enfocar la forma como se llevan a cabo las actividades en una empresa, para que a través de análisis, estudio e investigación, esté en posibilidad de compararla con ciertos parámetros y prácticas sanas de administración; asimismo, determinar las deficiencias importantes, que significan oportunidades para la implementación de mejoras hacia la optimización del funcionamiento de la organización.

No debe entenderse que la auditoría operacional tenga como finalidad el descubrimiento de una administración defectuosa e ineficaz, sino que investiga posibles alternativas para lograr el ahorro de esfuerzos, formas de operación más despejadas, prácticas y económicas.

Una auditoría operacional practicada de forma adecuada debe aportar a la administración diversos beneficios, por ejemplo: mayor rentabilidad, una distribución más eficiente de los recursos, la posibilidad de detectar los problemas y mejores comunicaciones.

### **3.8 Alcance de la auditoría operacional**

Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos aspectos internos o externos que lo interrelacionan. Es por esto que el alcance de la auditoría operacional es ilimitado.

Esta característica y la diversidad de hallazgos que pueden encontrarse, implica que, una auditoría operacional determinada, puede requerir profesionales de diferentes disciplinas. Por lo general es un trabajo interdisciplinario, pero su conducción o dirección debe confiarse a contadores públicos, por su estructura profesional en la auditoría.

Tomando en cuenta la definición de auditoría operacional, se puede identificar el alcance desde dos puntos de vista, los cuales se mencionan a continuación:

### **3.8.1 Alcance lógico**

Son todas las operaciones que se realizan dentro de una empresa en donde se relacionan de alguna manera el uso de recursos financieros y humanos de la misma.

### **3.8.2 Alcance conceptual**

Se refiere a las actividades que delimitan la práctica de la auditoría operacional, considerando que la función principal de ésta es presentar recomendaciones derivadas de las revisiones efectuadas, con el propósito de corregir las debilidades del sistema.

“Algunos autores afirman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que sólo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar qué tipo de investigación adicionales deben hacerse para lograr avances. El diseño de las recomendaciones es, en opinión de tales autores, responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación” (14:11)

A lo anterior, la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos siempre ha mantenido un criterio uniforme sobre este particular, considerando que la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas, en los casos que se tengan elementos para ello, para mejorar la eficiencia de las empresas auditadas.

De lo contrario, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general éste solo sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones a los problemas detectados. En este medio la tendencia es que la administración requiere no sólo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exige del auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de auditoría operacional es más útil y más acorde a la realidad.

En el Boletín No 2 de la Comisión de Auditoría Operacional de IMCP se resalta la característica de que en el examen de una operación se consideren todos los departamentos que en ella intervienen y se presenta un cuadro de las principales operaciones que pueden darse en una entidad.

La anterior referencia es un antecedente del énfasis que se desea añadir para aclarar de mejor manera lo que es una operación, evitando dar nuevas definiciones pero incluyendo en su lugar ciertas comparaciones y reglas simples, que faciliten la formación de un mejor juicio.

“No es lo mismo un departamento que una operación. En una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente una parte de ellos.

No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad; lo que sí es importante resaltar es que al revisar las operaciones, debe considerarse la forma en que ellas son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas.

Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica, que aporte sugerencias integrales y no una visión parcializada y errónea de los hechos.

La segregación de operaciones de una entidad está más acorde a las funciones tradicionales de la misma (vender, comprar, producir, cobrar, almacenar, otorgar crédito, invertir) que a cualquier otra consideración.” (14:12)

### **3.9 Técnicas y procedimientos utilizados en la auditoria operacional**

Las técnicas de auditoría, son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a los estados financieros, u operaciones que realiza la empresa.

Es decir, las técnicas son las herramientas de trabajo del Auditor, y los procedimientos es la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio en particular.

A continuación, se detallan algunas de las técnicas específicas que pueden ser utilizadas por el auditor operacional:

- **Estudio general**

Es la apreciación y juicio de las características generales de la empresa, las cuentas o las operaciones, a través de sus elementos más significativos para elaborar las conclusiones se ha de profundizar en su estudio y en la forma que ha de hacerse.

- **Entrevista**

Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional; a través de ellas se obtiene la información de primera mano respecto de la operación. Como el vocablo lo indica, las entrevistas son charlas que celebra el auditor para obtener información detallada sobre las características de un sistema, un procedimiento o un método. "Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.

Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista.

Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades, así como con el personal de línea asegurándose de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación.” (14:30)

Para realizar una entrevista eficaz deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Definir el propósito
2. Identificar al entrevistado apropiado.
3. Recopilar información de antecedentes acerca de la auditoría y del entrevistado.
4. Crear un conjunto de preguntas concretas (qué, por qué, cómo, dónde, cuándo y quién).
5. Establecer las expectativas con el cliente e identifique las necesidades de información.
6. Organizar la logística (fecha, hora, lugar, duración, entre otros.)
7. Preparar un resumen.
8. Entablar una buena relación y genere un entorno que invite a la apertura.
9. Revisar el propósito de la reunión, los temas a cubrir y el tiempo necesario estimado.
10. Formular preguntas directas y preguntas de seguimiento.
11. Evitar el lenguaje técnico.
12. Aplicar los silencios de manera eficaz.
13. Tomar nota de temas importantes.
14. Resumir y Confirmar los puntos claves.
15. Dejar la puerta abierta a la posibilidad de realizar otros contactos.
16. Agradecer al entrevistado.
17. Documentar en los papeles de trabajo el resultado de la entrevista.



- **Diagrama de flujo**

Una herramienta de gran utilidad es la diagramación de las operaciones que proporciona una descripción detallada de cada uno de los actos que se realizan en una fase determinada del trabajo, hasta que es terminado en un punto.

El flujograma o diagrama de flujo, es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, de la producción de un bien o de la prestación de un servicio, señala los pasos fundamentales y hace comprensible las actividades, operaciones, decisiones y ramificaciones de los procedimientos. Por ello, es una herramienta muy útil para estudios de simplificación de trabajo; en él se sintetiza todo el proceso en forma simple y hacen posible un estudio de los pasos de un procedimiento.

“Se conocen tres clases de diagrama de flujo: el vertical, el horizontal (de proceso) y el de bloque. La importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación”. (12:48)

Los diagramas suelen utilizarse más pues al ser visuales facilitan hacer la validación de entendimiento con el dueño del proceso, así como proporcionan en una primera etapa la posibilidad de identificar si el proceso cuenta con debilidades en su diseño que lo hacen poco eficiente, y permiten revisar que los controles y riesgos estén identificados de forma correcta en la actividad que corresponden.

En el desarrollo de un diagrama, debe tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Debe indicarse la entrada y salida de cada actividad
2. Se identifican los controles y riesgos de cada actividad de forma visual y numérica.

3. El mapa del proceso permite identificar quien realiza la acción, cual es la acción que realiza, que evidencias se deja de la acción y cuando se realiza la acción.
4. Registra el nombre del dueño del proceso.

- **Narrativa**

Como su nombre lo indica ésta técnica se apoya en una narración de los hechos de forma consecuente y sin el apoyo de diagramas. Previo al inicio de la narración es recomendable que se incluya un resumen, de tal forma que el lector pueda reconocer el contexto en el que se desarrolla el proceso, así como relacionar el detalle de las actividades o herramientas que el auditor considera son claves para explicar el entendimiento. Durante el proceso de narración se deberán presentar de forma ordenada cada una de las actividades, así como al finalizar la descripción de cada actividad, se deberá relacionar el riesgo y el control identificado o la debilidad de control, permitiendo al lector entender que pasa.

Componentes:

1. Registrar el nombre del preparador y aprobador.
2. Registrar el nombre del dueño del proceso.
3. Resumen de las políticas y procedimientos relacionados con el proceso.
4. Resumen de los sistemas que soportan el proceso.
5. Tanto los controles como las debilidades de control tienen asociado un riesgo.

- **Análisis**

Es el estudio de los componentes de un todo. Esta técnica se aplica al estudio de las cuentas o rubros genéricos para conocer resultados financieros.

- **Inspección**

Es la verificación física de las cosas materiales en las que se tradujeron las operaciones, se aplica a las cuentas cuyos saldos tienen una representación material, (efectivos, mercancías, bienes, etc.).

- **Confirmación**

Es la ratificación por parte del Auditor como persona ajena a la empresa, de la autenticidad de un saldo, hecho u operación, en la que participo y por la cual está en condiciones de informar sobre ella.

- **Investigación**

Es la recopilación de información mediante entrevistas o conversaciones con los funcionarios y empleados de la empresa.

- **Declaraciones y Certificaciones**

Es la formalización de la técnica anterior, cuando, por su importancia, resulta conveniente que las afirmaciones recibidas deban quedar escritas (declaraciones) y en algunas ocasiones certificadas por alguna autoridad (certificaciones).

- **Observación**

Es una manera de inspección, menos formal, y se aplica a operaciones para verificar cómo se realiza en la práctica, por ejemplo se observa el conteo del inventario físico.

### **3.10 Normas de auditoría operacional**

La auditoría es una actividad profesional, por lo tanto el auditor debe procurar que sus servicios sean de calidad y alto nivel. El auditor exige un juicio profesional, sólido y maduro para: determinar los procedimientos a seguir, juzgar los resultados obtenidos y adaptarse a circunstancias cambiantes de los negocios.

A medida que la auditoría fue evolucionando, los organismos pertinentes tomaron conciencia de la necesidad de establecer normas a las cuales debían ajustarse los profesionales dedicados a esta labor.

La norma de auditoría se ajusta a las condiciones mínimas de perfil que debe poseer el contador público, sus actitudes y aptitudes personales, para seguir su aplicación en cada proceso de su actividad como auditor. Es decir, son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo.

En un inicio no existían normas que regularan a la auditoría operacional y se empezaron a adaptar las normas de la auditoría tradicional, por ello se dice que son aplicables las Normas Internacionales de Auditoría relativas a la planeación, evaluación del control interno, evidencia y uso del trabajo de otros.

En Guatemala no existe un organismo que haya pronunciado normas relativa a la auditoría operacional; no obstante, la importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo fue reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que en diciembre de 1972, la Comisión de Auditoría Operacional emitió ciertos Boletines con el propósito de identificar el trabajo de auditoría operacional realizado por el contador público y auditor independiente y con la intención de lograr unificar criterios sobre el tema.

Los Boletines emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos son los siguientes:

Esquema básico de la auditoría operacional

Metodología de la auditoría operacional

Auditoría operacional de compras

Auditoría operacional de ventas

Auditoría operacional de cobranza

Auditoría operacional de la administración de recursos humanos

Auditoría operacional de centros de proceso electrónico de datos.

Auditoría operacional de otorgamientos de créditos

Auditoría operacional de la administración de inventarios

Auditoría operacional de los sistemas administrativos de información

### **3.11 Metodología de auditoría operacional**

Como en cualquier auditoría debe seguirse una serie de pasos estudiados. Deben observarse programas de acción, los cuales ayudarán al auditor a definir un camino a utilizar para el logro de los objetivos de la evaluación.

Se considera como metodología de la auditoría operacional a los diversos aspectos de carácter general, que se efectúan, constituyendo las técnicas que emplea el auditor para el desempeño de su trabajo.

Entendiéndose el objetivo de la auditoría operacional y poseyendo la capacidad profesional adecuada, lo único necesario para ejercerla, es la actitud mental de búsqueda constante de oportunidades para aumentar la eficiencia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

En la auditoría operacional se debe mantener una actitud objetiva, esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quienes se va a informar o de las personas que tienen a su cargo las operaciones, objeto del examen. En tal sentido, la tradicional independencia del contador público como auditor o consultor externo, aunque no es un requisito, sí resulta conveniente.

Cabe destacar, que, por la naturaleza de la auditoría operacional, el auditor, en ocasiones trabaja en coordinación con especialistas de otras disciplinas; en estos casos, podrá tomar como suya la labor realizada por otros profesionales y aceptar la responsabilidad correspondiente cuando tenga la capacidad de supervisarlos.

Además, deberá indicar en su informe, que se ha apoyado en el trabajo de otros profesionales, cuando ha sido necesario.

Por último, es preciso indicar que el auditor deberá obtener evidencia suficiente que respalde las sugerencias que contenga su informe, es decir, los elementos de juicio que le permitan justificar aquellas situaciones encontradas durante el examen realizado, dicha evidencia debe quedar documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Por lo anterior, podemos decir que la metodología operacional contempla las siguientes etapas:

- Familiarización.
- Investigación y análisis
- Diagnóstico
- Informe

### **3.11.1 Familiarización**

Consiste en el conocimiento inicial, por parte del auditor, de los diversos aspectos importantes en una empresa (objetivos, políticas, procedimientos, controles), como base para planear el desarrollo de un trabajo. Esta impresión inicial la puede obtener a través de la lectura de las actas de Asamblea de Accionistas, de las juntas del Consejo de Administración, de Estados Financieros, del Manual de Procedimientos, de las oficinas administrativas, entre otros.

Requiere la realización de una visita al lugar de trabajo operativo para apreciar de forma objetiva y conocer las diversas características de la misma, tales como: personal, naturaleza de las operaciones que efectúa, la forma en que se lleva a cabo la producción y/o almacenamiento de las existencias, tipo de maquinaria que se utiliza, condiciones de seguridad, del equipo y ambiente en general. "El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de:

Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.

La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control), y

Los antecedentes respecto de deficiencias detectados a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.” (14:27)

Es importante indicar que la norma de 2200 establece que para cada auditoría a realizar debe elaborarse y documentarse un plan de trabajo, que incluya su alcance, objetivo, tiempo y asignación de recursos.

### **3.11.2 Investigación y Análisis**

Una vez realizado el proceso de familiarización, el auditor operacional estará en posibilidad de estructurar un programa de trabajo, definir los objetivos de dicho plan, establecer las actividades a realizar, requerir los recursos que serán necesarios, detallar un presupuesto de horas, y establecer fechas de inicio y finalización.

El objeto de esta fase del proceso de auditoría operacional, es el de obtener información sobre la entidad, la cual deberá ser analizada y examinada para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación

En el estudio preliminar deben de tomarse en cuenta los siguientes elementos:

- Antecedentes: objeto de la entidad, informes recientes, metas y objetivos de la entidad.
- Marco legal: disposición legal de creación, estatutos, reglamentos, pacto o convenio laboral, leyes, decretos, y demás normas de carácter legal externo que tengan incidencia directa en las operaciones de la entidad, organismo o empresa.

- Organización: organigrama, asignación de responsabilidad, delegación de autoridad o grado de autonomía, manual de funciones, reglamento interno o manual general administrativo.
- Operaciones: operaciones de importancia, manuales de procedimientos.
- Financiamiento: fuentes de financiamiento, presupuesto.
- Control: manual de auditoría interna, manuales específicos de control.

### ***Planificación del trabajo de auditoría***

La planificación del trabajo de auditoría operacional es similar a la de una auditoría de estados financieros históricos. Al igual que los auditores de los estados financieros, el auditor operacional debe determinar el alcance del compromiso y comunicarlo a la alta dirección. También es necesario conocer el personal que será necesario para cumplir con el compromiso, obtener información histórica acerca de la entidad y entender el control interno, y decidir cuál evidencia es conveniente acumular.

“La principal diferencia entre la planeación de una auditoría operacional y una financiera es la extrema diversidad de las auditorías operacionales. Debido a esa diversidad, a veces es difícil decidir los objetivos específicos de una auditoría operacional. Los objetivos se basarán en los criterios desarrollados para el compromiso”. (1:782)

### ***Ejecución o trabajo de campo***

La ejecución de la auditoría consiste en la revisión de las operaciones de la empresa, para realizarla pueden utilizarse cuestionarios y/o gráficas de operación, manuales de operación y programas de trabajo: también es conveniente la elaboración de cédulas de trabajo (papeles de trabajo) que permitan aclarar cualquier consulta sobre el particular; esto facilita la supervisión, además es evidencia del trabajo desarrollado.



“El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las cámaras y asociaciones a los que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos.” (14:29)

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal forma que en menor tiempo posible, obtenga la información de manera objetiva.

Así también, el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones y deducciones de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

### ***Evaluación de la gestión administrativa***

Habiéndose realizado en la fase de familiarización, el estudio preliminar de la planificación, organización dirección y control de la operación bajo examen, en esta fase se procederá a evaluar en detalle su efectividad.

“De la planeación deberá estudiarse el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente; en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación.

Respecto de la dirección, interesa al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directa de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalde las decisiones y la oportunidad de éstas; en cuanto al control, que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado, especial interés tiene para el auditor operacional los mecanismos de programación y presupuesto, así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación.” (14:31)

### ***Examen de la documentación***

Con el objetivo de comprobar la forma en que se están llevando a cabo las operaciones de la empresa será pertinente revisar los diversos registros, informes, formatos, archivos, comprobante y demás documentos que se utilizan en cada caso. El examen que efectúa el auditor operacional debe hacerlo con mente abierta para apreciar situaciones que provoquen una ineficiencia y así proponer la recomendación correspondiente.

La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis, o bien, la obtención de algunos datos específicos. Es decir, que el auditor debe observar características de organización y control contenidas en la documentación del proceso objeto de examen, como por ejemplo:

- Tipo de documento (requisiciones, cotizaciones, pedidos, facturas entre otros)
- Diseño de la forma pre-impresa, para observar si contiene todos los datos precisos para cumplir con la recopilación de información necesaria del proceso;
- Manera de distribución y su oportunidad (cliente, contabilidad, almacén, lugar y fecha, persona y qué compone la emisión del documento);
- Autorización de la documentación; y,
- Control de formas y pre-numeración, entre otros.

Así pues, la etapa de investigación y análisis se caracteriza por el hecho de que el auditor averigua las características de un sistema mediante indagaciones con todo el personal involucrado, desde el más alto ejecutivo hasta el último de los ayudantes.

Es así como el trabajo de campo parte del principio definido en la norma 2240 que establece que los auditores internos deben preparar y documentar programas que cumplan con los objetivos del trabajo, por lo cual, dicha etapa comienza con la reunión de apertura formal con el responsable del proceso, la verificación de las pruebas diseñadas, el requerimiento de los universos de información, la selección de muestras, la solicitud de información de las muestras y la ejecución de las pruebas con su correspondiente documentación.

#### ***Formalizar la ejecución del trabajo de campo***

Se recomienda que el líder de auditoría realice una reunión de apertura de la etapa del trabajo de campo, en donde, a diferencia de la primera, se debe explicar el alcance de la auditoría, sus objetivos, se realice la presentación de los miembros del equipo de Auditoría, la fecha de finalización, así como se informe sobre los requerimientos de información a realizar.

Durante dicha reunión se puede hacer entrega del requerimiento de información o, en caso de aún no hacerlo, se debe informar al auditado que el mismo estará próximo a llegar; sin embargo, en cualquiera de los dos casos es importante recordar los lineamientos suscritos en el protocolo de comunicación con la Administración, resaltando el número de días para la entrega de la información una vez se ha solicitado, así como los niveles de comunicación en caso que surja cualquier duda y la importancia de la colaboración por parte de todo el equipo auditado.

### ***Verificación de las pruebas diseñadas***

Las pruebas diseñadas por el líder de auditoría deben ser revisadas con los auditores que realizarán su ejecución, de tal forma que se valide la comprensión de las mismas, incluyendo el entendimiento de su objetivo, los documentos que deben ser verificados y/o analizados, así como la conclusión a la cual se debe llegar.

La fase de validación de las pruebas es fundamental para el éxito en el cumplimiento de los objetivos de tiempo y entregables de la auditoría, dado que una mala interpretación de las pruebas puede hacer que el equipo asignado para su ejecución, realice un mayor trabajo donde no lo deben hacer, o ejecuten las pruebas de forma inadecuada, situaciones que pueden representar la inversión de tiempos adicionales en correcciones y/o nuevas ejecuciones.

### ***Requerimiento de los universos de información***

Partiendo del entendimiento del proceso, así como de la evidencia obtenida en la prueba de recorrido y según las pruebas diseñadas para la auditoría, se debe realizar el requerimiento de los universos de información de los cuales se deben tomar las muestras.

Dichos requerimientos deben ser específicos con relación a los reportes que se requieren, por lo cual debemos detallar la información que debe contener el reporte. De otra parte, se sugiere que en la generación de los reportes se realice con la presencia de un auditor de IT, de tal forma que se pueda garantizar que dicha información no tenga cambios; sin embargo, la decisión debe ser aprobada por el Director de Auditoría según el análisis de riesgo que se tenga de la entidad.

Dentro del proceso de definición del universo se debe tener en cuenta que sea apropiado, es decir que corresponda con el objetivo de la prueba. Por ejemplo, si el objetivo de la prueba es verificar los pagos de nómina, el universo deberían ser todos los pagos de nómina realizados a todos los empleados.

Una vez se ha seleccionada la muestra, el auditor debe proceder a la documentación de cada uno de los criterios bajo los cuales se realizó dicha selección.

### ***Solicitud de la información de las muestras***

Partiendo de los lineamientos dados en el protocolo de comunicación, se deberá realizar el requerimiento de la información, que corresponde a las muestras seleccionadas y para lo cual se deberá especificar la información que debe ser entregada al equipo de auditoría.

Es importante que, al momento de la entrega de la documentación soporte, la misma se haga por medio de una relación escrita entre el auditado y el equipo de auditoría, de tal forma que se tenga la trazabilidad de los documentos que se manejan. Lo anterior, teniendo en cuenta que para el desarrollo del trabajo el auditor debe manejar información sensible y original, y la cual en caso de pérdida puede tener repercusiones importantes que cuestionen la credibilidad del auditor.

El líder de Auditoría deberá analizar en qué momentos es mejor para los auditores realizar la revisión de la información en las dependencias del auditado y no retirar la información hacia sus oficinas.

Por otra parte, cuando la información a entregar se encuentra digitalizada se recomienda informarle al auditado que puede ser posible el requerimiento de la información en original, así como el que los documentos entregados se encuentren identificados con el requerimiento original, evitando que el equipo de auditoría realice devoluciones de la información por falta de orden o claridad en dichos soportes.

Al auditado se le debe informar la importancia que toda la información requerida debe ser entregada en orden.

### ***Ejecución de las pruebas***

Partiendo de la información correspondiente a las muestras solicitadas para cada prueba, el auditor asignado debe proceder a realizar su ejecución según los objetivos de la prueba y el alcance establecido.

Dicha ejecución debe quedar documentada, bien sea en un software de auditoría o en un archivo ordenando y consecuente, que permita realizar el seguimiento al trabajo realizado, por lo cual, el Director de Auditoría deberá establecer las políticas que orientaran la documentación de los papeles de trabajo.

En la ejecución, los papeles de trabajo que soportan el desarrollo de la prueba son la fuente tanto de la evidencia del trabajo realizado por el auditor, como de las conclusiones a las cuales se llega una vez son ejecutadas las pruebas, dando así cumplimiento con lo establecido en la norma 2300, así como con la norma 2320 que define que los auditores internos deben basar sus conclusiones y resultados del trabajo en análisis y evaluaciones adecuados y la norma 2330 que establece que los auditores internos deben documentar información relevante y fiable que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

De la misma manera, según el consejo para la práctica 2330-1, los papeles de trabajo documentan la información obtenida, los análisis efectuados y el soporte de las conclusiones y los resultados del trabajo. La gerencia de auditoría interna revisa los papeles de trabajo que se han preparado.

#### **3.11.3 Diagnóstico**

“Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se totalizaran los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia”. (14:31)

### ***Fase creativa***

En esta fase se determinará si los problemas detectados son congruentes con la empresa, esto no quiere decir que se proporcionará una solución detallada de los problemas detectados, eso corresponde más a un trabajo de consultoría.

Unificados los problemas detectados se deberá diseñar un modelo de estrategia administrativa que más convenga a la entidad, definiendo las prioridades de los elementos a implementar así como el costo beneficio de la implementación de dicho modelo.

Este modelo lo que debe buscar es obtener una visión general sobre el proceso y los problemas detectados, brindando posibles soluciones sin llegar a sugerencias detalladas.

### ***Verificación de los hallazgos***

Establecido un modelo, se debe realizar una nueva revisión de los problemas detectados con el objetivo de definir los hechos de las interpretaciones para realizar un diagnóstico definitivo realizando los siguientes pasos:

- 1) Comparar los procesos vigentes con los del modelo propuesto y definir que las diferencias sean importantes.
- 2) Ratificar la existencia de problemas a través de entrevistas con personal involucrado en el proceso.
- 3) Asegurarse que para los problemas detectados existen soluciones factibles y que existen técnicas disponibles para ello.

Una vez verificados los hallazgos, el auditor debe preparar un borrador del informe, el cual deberá discutirlo con los involucrados para luego emitir el informe definitivo.

### **3.11.4 Informe**

Debido a que la práctica de auditoría operativa no está regulada en Guatemala de manera específica como suele ocurrir con la auditoría de estados financieros, no existe un modelo de informe de auditoría predeterminado, dejando en libertad y criterio del auditor operativo la estructura del mismo; no obstante, deberá tenerse cuidado y diligencia en su formación, de tal manera que no entre en contradicción con lo estipulado en la Norma Internacional de Auditoría 700, cuyo propósito "es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la forma y contenido del dictamen del auditor como un resultado de una auditoría de los estados financieros de una entidad, desempeñada por un auditor independiente". (14:147)

#### ***Generalidades***

El modelo de informe de auditoría definido para presentar los resultados del trabajo realizado, debe ser informado a la gerencia de la organización, de tal forma que la administración conozca la estructura y comprenda la razón de ser de cada uno de los puntos que conforman el informe, así como el que se evalúen las recomendaciones que tenga la administración sobre el mismo, de tal forma que se tenga un modelo acordado entre las partes.

#### ***Estructura***

El contenido básico del informe debe incluir tres elementos importantes:

- a) Alcance y limitaciones del trabajo: en esta sección deben identificarse los objetivos, operaciones examinadas, el criterio de auditoría aplicado, así como la participación de otros profesionales si los hubo.
- b) Aspectos que afectan desfavorablemente la eficiencia de las operaciones: en esta parte se debe presentar un resumen por importancia de los hallazgos más significativos, detallando los datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias, ejemplos entre otros.



c) Recomendaciones para mejorar la eficiencia: son recomendaciones del auditor que deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando casos específicos en los cuales puedan mejorarse los procedimientos o criterios.

Para complementar la estructura del informe de auditoría operacional se puede tomar en cuenta lo establecido en el Consejo para la Práctica 2410-1 que establece, entre otras, las siguientes recomendaciones con relación a la estructura del informe:

1. Si bien el formato y contenido de las comunicaciones finales del trabajo varían según la organización o el tipo de trabajo, deben contener, como mínimo los objetivos, alcance y resultados del trabajo.
2. Las comunicaciones finales del trabajo pueden incluir antecedentes y resúmenes. Los antecedentes pueden identificar las unidades y actividades revisadas de la organización y proporcionar información aclaratoria. También pueden incluir las situaciones de las observaciones, conclusiones y recomendaciones de informes anteriores; asimismo, pueden indicar si el informe se refiere a un trabajo planificado o si responde a una petición. Los resúmenes son una expresión equilibrada del contenido de la comunicación del trabajo.
3. La explicación del propósito describe los objetivos del trabajo y puede informar al lector sobre las razones que motivaron la realización del trabajo y lo que se espera conseguir.
4. La explicación del alcance identifica las actividades auditadas y puede incluir información de soporte, como por ejemplo, el período revisado y las actividades relacionadas que no fueron revisadas, con el fin de definir los límites del trabajo. También puede describir la naturaleza y extensión del trabajo realizado.
5. Los resultados incluyen observaciones, conclusiones, opiniones, recomendaciones y planes de acción.
6. Las observaciones son exposiciones pertinentes de los hechos. El auditor interno comunica aquellas observaciones que sean necesarias para apoyar sus

conclusiones y recomendaciones, o para evitar equívocos derivados de éstas. El auditor Interno puede comunicar las observaciones o recomendaciones que sean menos significativas manera informal.

7. Las observaciones y recomendaciones del trabajo surgen de un proceso de comparación entre el criterio (el estado correcto) y la condición (el estado actual). Si el auditor interno encuentra diferencias entre ambos, esta será la base para elaborar su informe, Cuando la condición cumple con el criterio establecido, puede ser conveniente comunicar ese desempeño satisfactorio. Las observaciones y recomendaciones se basan en los siguientes atributos.

- Criterio: Los estándares, medidas, o supuestos utilizados al hacer una evaluación y verificación (el estado correcto)
- Condición: La evidencia, los hechos que el auditor interno encuentra durante la realización de su trabajo (el estado actual)
- Causa: La razón de la diferencia entre las situaciones esperadas y las reales.

Efecto: El riesgo o exposición en que se encuentra la organización u otros terceros, debido a que la condición no coincide con el criterio (el impacto de la diferencia). Para determinar el grado de riesgo o exposición, el auditor interno tiene en cuenta el efecto que las observaciones y recomendaciones puedan tener sobre las operaciones y los estados financieros de la organización.

8. Las conclusiones y opiniones son las evaluaciones que hace el auditor interno sobre los efectos de las observaciones y recomendaciones de la actividad revisada. Las conclusiones y opiniones sitúan a las observaciones y recomendaciones en una perspectiva basada en todas sus implicaciones. Identifican las condiciones del trabajo en el informe de auditoría.

Las conclusiones pueden referirse a todo el ámbito del trabajo o solo a aspectos determinados.

Aunque no están limitadas a ellos, pueden abarcar aspectos tales como la determinación de si los objetivos y metas de programas y operaciones están en consonancia con los de la organización, si estos últimos se están cumpliendo y si la actividad revisada funciona como se pretende. Una opinión puede incluir una evaluación general de controles o puede estar limitada a determinados controles o aspectos del trabajo.

Teniendo en cuenta los anteriores pronunciamientos, tanto de la Norma como por el Consejo para la Práctica, se sugiere integrarlo con los siguientes aspectos al momento de construir los informes:

- Todos los aspectos citados en los informes deben contar la respectiva documentación soporte, de tal forma que en ningún momento se cuestione el trabajo de los auditores por falta de evidencia.
- La redacción en los informes debe ser concreta, concisa y puntal, de tal forma que el lector no tenga dudas de interpretación.
- El lenguaje del informe debe ser claro, para cualquier persona pueda entenderlo.
- Los informes deben mantener la objetividad, por lo cual los hechos descritos no deben hacer referencia a las personas.
- Los informes deben ser emitidos de forma oportuna, es decir que una vez es finalizada la auditoría su informe oficial es entregado en un tiempo razonable.
- En caso no recomendable, de que el informe sea emitido sin planes de acción, se deberá registrar la fecha de compromiso de la administración para su correspondiente emisión.
- La estructura del informe debe permitir al lector identificar en primer plano las situaciones de mayor relevación y/o criticidad, y por último aquellas acciones que, si bien requieren mejora, su impacto dentro de la organización no es alto. Lo anterior llevará a que el lector centre su atención en el informe desde el inicio de su lectura. Para ello se deberán calificar la importancia relativa de las conclusiones

- En caso que durante la realización de la auditoría se hayan tenido limitaciones para la ejecución del trabajo, se sugiere incluir un párrafo que especifique dicha situación, lo cual servirá para salvaguardar al auditor con relación al trabajo adelantado, dejando evidencia de las posibles limitaciones al alcance de trabajo efectuado.
- Las oportunidades de mejora identificadas deben cumplir con incluir en su descripción lo siguiente: cuándo, qué, quién (cargos), cómo, dónde y cuántos (es decir de la muestra seleccionada que porcentaje identificamos que presentarán dicha situación, de tal forma que la administración pueda cuantificar el impacto).
- El auditor debe integrar en una misma oportunidad de mejora aquellas situaciones generadas por una misma debilidad de control.
- Las recomendaciones planteadas por el auditor deben ser tanto correctivas como preventivas y deben enfocarse a subsanar las situaciones identificadas, es decir, que si bien pretenden corregir la situación observada, también se orientan a la causa que genera la situación. De igual forma, las recomendaciones deberán ser proyectadas previo un análisis de costo-beneficio para la organización; sin embargo, lo anterior no implica que se omitan recomendaciones porque se consideran que tienen un alto costo para la organización, pues dicha decisión es de la administración.

### **3.12 Participación del Contador Público y Auditor como auditor interno en una auditoría operacional.**

Tal como se indicó la actividad de Auditoría Interna, se define como “Un departamento, división, equipo de consultores, u otro/s practicantes/s que proporciona/n servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (13:2)

Como puede verse en la definición, se requiere del auditor interno lo siguiente:

- Ser consultor de negocios
- Agregar valor en su trabajo cotidiano
- Apoyar para mejorar las operaciones
- Evaluar y ayudar a mejorar la eficacia de los procesos

Decir esto es muy sencillo, lo difícil está en ejecutarlo, sobre todo porque se trata de un asunto de cultura empresarial; es decir, se relaciona con las creencias, actitudes, tareas, el plan, los métodos, la capacidad de trabajo y todo lo que implica la actividad de auditoría interna, además, es algo que se construye, desde la definición del perfil del puesto y las expectativas de los accionistas y la alta dirección, seguida de la contratación o la promoción del auditor interno, hasta la percepción del valor que aporta con su trabajo a cada uno de los colaboradores de la organización.

Hay cierto tipo de auditores internos, cuyas actitudes se orientan hacia actividades de escaso valor y actúan, con un enfoque de detección y poco interés sobre las acciones tendientes a prevenir la ocurrencia de desviaciones e incumplimiento. Lo anterior no significa que el enfoque sea incorrecto, sino que también debe tener una preocupación sincera por balancear la prevención con la detección.

Una visión corta de lo que significa la participación se convierte en una situación difícil de romper. El auditor interno tiene la obligación de evolucionar, pero es necesario prepararse con determinación para ello.

Una percepción negativa en relación con los enfoques y actividades que realiza se convierte en una barrera que no siempre se supera y cuando se pretende un cambio de la misión de la auditoría interna, el consejo de administración o la alta gerencia, buscan lograrlo mediante la contratación de la figura de outsourcing de esta importante función, es decir, se asume que el proveedor de este servicio contribuirá con un mayor nivel de experiencia de negocios, tecnología y sobre todo, la contribución a la cadena de valor de la organización.

Un segundo grupo de auditores internos están en el lado de las recomendaciones y sugerencias centradas en “mejorar el control”, cuando en realidad lo que se necesita es coadyuvar con el concejo de administración y la dirección general en el cumplimiento de los objetivos, sin descuidar claro está, los temas de prevención de fraudes, de cumplimiento normativo y eficacia y confiabilidad de las tecnologías de información, entre otros aspectos relevantes.

Por fortuna, existe un tercer grupo de auditores internos que se preocupan de su preparación sistemática, no solo en temas relacionados con la profesión sino en los relacionados con el entorno competitivo de los negocios, la transparencia, la ética y la evaluación al desempeño.

Estos auditores internos son los que se encuentran ocupando las posiciones de importancia en las organizaciones. En resumen, han entendido que el papel del auditor interno también es de consultor interno en los temas de gobernabilidad corporativa, riesgos, control interno y aseguramiento de calidad, y con una fuerte orientación al logro de los objetivos.

Es importante recordar que en la práctica de la auditoría interna moderna convergen distintas profesiones y especialidades como la contaduría pública, ingeniería, derecho, la administración, economía y actuaria entre otras tantas.

El rezago que hay en algunas áreas de la auditoría ha obligado a las instituciones a tomar la decisión de contratar servicios de outsourcing para desempeñar estas tareas y lograr mejores resultados. Las firmas de Contadores Públicos también lo hacen con respecto a la auditoría interna.

Es interesante observar que las áreas de auditoría interna que logran sobrevivir a las intenciones de outsourcing, lo han logrado por medio de aprovechamiento de las áreas de oportunidad que se relacionan con la evaluación de riesgos, auditoría a las tecnologías de información, autoevaluación de control y la auditoría forense, entre otras. Estas áreas de oportunidad representan aportaciones valiosas que permiten a la organización enfocarse en las cosas importantes y que son las que llevan a la consecución de las metas y objetivos.

Es importante mencionar que para el funcionamiento de una empresa se requiere de una administración que actúe para cumplir con los objetivos para los cuales fue creada; sin embargo, también es importante la creación de un órgano que vigile las operaciones de esta y la actuación de la propia administración.

Por tal razón, la labor de vigilancia es reconocida en todas partes y cada vez adquiere mayor importancia ante la necesidad de proteger a los dueños de los malos manejos que pudiera hacer la administración, y de que en la empresa exista un órgano que se encargue de garantizar la veracidad de las actividades jurídicas y financieras de la misma.

El auditor interno desarrolla su trabajo en el marco de cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, lo que le da certeza y confianza al Consejo de Administración, de que su trabajo y el resultado de este serán de valía y aplicabilidad para el mejoramiento de los controles y resultados de la entidad.

La finalidad de la auditoría interna es prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales.

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en la empresa moderna en la medida en que esta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad, y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección.

Por lo anterior, se puede concluir que la función de auditoría interna es una actividad que no puede dejar de estar presente en las organizaciones, en función de los beneficios que puede aportar a los administradores de las mismas, por medio de la prevención de inconsistencias en los procedimientos, políticas y controles, permitiéndoles optimizar de esta forma la protección de sus activos, sus operaciones y, por consiguiente, su desarrollo, crecimiento y resultados financieros.

## **CAPÍTULO IV**

### **AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS AUTOMÁTICOS REALIZADA POR EL AUDITOR INTERNO**

#### **4.1 Antecedentes históricos de la empresa administradora de cajeros automáticos**

La empresa es constituida según escritura pública como una Sociedad Anónima, en el año 2006, la misma surge, producto de la integración de las dos redes de cajeros automáticos más importantes de Guatemala.

Su objetivo empresarial es satisfacer las necesidades de las entidades financieras y sus clientes, proporcionando el producto adecuado a las personas adecuadas a través del canal adecuado, con las máximas garantías en cuanto a seguridad y calidad del servicio.

La entidad tiene como objeto, la prestación de servicios, infraestructura, tecnología, enlaces electrónicos o de cualquier naturaleza, así como la atención de necesidades y requerimientos entre las entidades que a su vez proveen servicios al público en el área financiera con las entidades o personas usuarios de los mismos.

Brinda servicios al público en general y a todas las entidades o grupos que sean clientes de las entidades proveedoras de servicios de tecnología, los servicios de interconexión electrónica que permiten que la información necesaria llegue a las distintas instituciones.

La propiedad de los cajeros automáticos sigue siendo de los socios que la conforman, por esto la empresa ha suscrito un contrato mediante el cual se compromete a la prestación de servicios de administración de la red de cajeros, incluyendo las actividades de ejecución, control e información.



Entre los servicios que brinda la empresa administradora de cajeros automáticos se encuentran:

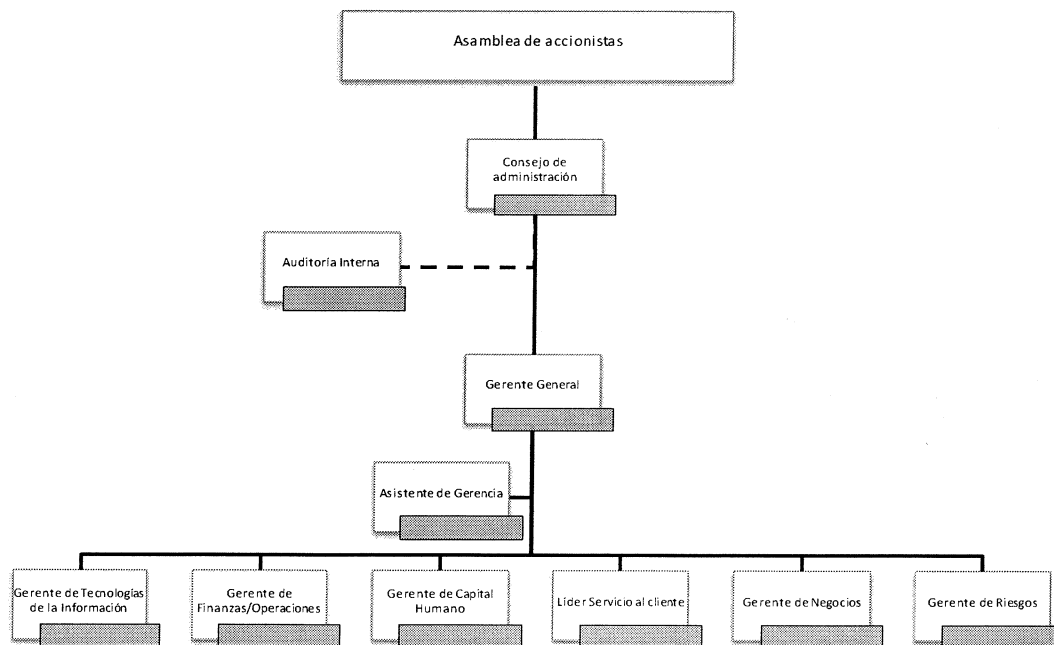
- Administración del efectivo utilizado en los cajeros.
- Conciliación de las transacciones realizadas en los cajeros vs los montos debitados a los clientes.
- Liquidación de transacciones entre instituciones financieras.
- Monitoreo y coordinación para atención de fallas reportadas en cajeros.

Para poder estos servicios, ha realizados alianzas estratégicas con otras entidades, las cuales contribuyen a la administración de cajeros automáticos.

#### 4.1.1 Estructura organizacional

Para operar, la empresa definió tres áreas operativas y cuatro áreas de soporte, con un total de doscientos empleados. La estructura organizacional de la compañía es la que se describe a continuación:

**Figura No 4. Organigrama de la entidad administradora de cajeros automáticos.**



Fuente: Información proporcionada por la empresa de administración de cajeros.

#### 4.2 Nombramiento de auditoría.

Ref: AI-2018-01

De: Herbert Martínez  
**Auditor Interno**

Para: Samuel Ordoñez  
**Coordinador de auditoría**

Melissa Valdez  
**Auditor Especialista**

Asunto: Auditoría de compras

Fecha: Guatemala 15 de enero de 2018

**Comunicado:** Por este medio se les designa para que en cumplimiento a la solicitud del Consejo de Administración, procedan a realizar la auditoría de compras de la Empresa Administradora de Cajeros Automáticos, por las operaciones de compras realizadas en el período del 01 de octubre al 31 de diciembre de 2017.

Esta auditoría tendrá una duración de 30 días y su responsabilidad será la siguiente:

- a) Planificación y programación de la auditoría.
- b) Evaluación del control Interno.
- c) Ejecución de las pruebas de auditoría.
- d) Presentar un informe del trabajo realizado.



Herbert Martínez  
Auditor Interno












### 4.3 Índice de Papeles de Trabajo

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>I</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Indice de papeles de trabajo			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	05/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

<b>Papel de trabajo</b>	<b>Ref.</b>	<b>Pagina</b>
Cédula de Marcas	A	73
<b>FAMILIARIZACIÓN</b>		
Visita a las instalaciones	FM-1	74-76
Evaluación del control interno	FM-2	77-78
Planificación de auditoría	FM-3	79-82
Programa de auditoría	FM-4	83-86
Narrativa de información general	FM-5	87-91
<b>INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS</b>		
Narrativa del proceso de compras	IA-1	92-96
Verificador del descriptor de puestos	IA-2	97-99
Revisión del manual de procedimientos	IA-3	100-106
Evaluación de la política de compras	IA-4	107-108
Cédula de conclusiones	IA-5	109-110
Examen y confirmación del proceso de compras	IA-6	111-114
Verificación de los documentos utilizados	IA-7	115-116
Análisis del personal del proceso de compras	IA-8	117-118
Revisión de expedientes de proveedores	IA-9	119-120
Documento-Requisición orden de compra	IA-10	121
Documento-Orden de Compra	IA-11	122
Documento-Solicitud de pago	IA-12	123
Documento-Contraseña de pago	IA-13	124
Documento-Evaluación de proveedores	IA-14	125
Cumplimiento de los indicadores de compras	IA-15	126
<b>DIAGNÓSTICO</b>		
Verificación de hallazgos	D	127-129
<b>INFORME</b>		130-138

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>A</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Cédula de Marcas			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	05/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

Las marcas de auditoria utilizadas en los papels de trabajo son las siguientes:

Marca	Definición
	Hallazgo
	Atributo cumplido
	Atributo no cumplido
	Cédula proporcionada por el auditado
	Cumple con el procedimiento establecido
	No cumple con el procedimiento establecido
	Procedimiento examinado satisfactoriamente
	Confirmado en el sistema
	Operación correcta
	Sumas y restas verificadas
	Operación incorrecta

#### 4.4 Familiarización

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-1</b> 1/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Visita a las instalaciones			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	02/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

Durante la reunión inicial se pudo conversar con la encargada de compras, la cual proporcionó la siguiente información la cual se encuentra referenciada en los papeles de trabajo B-3, B-4, B-5, E-1

La encargada de compras es responsable del proceso de compra y adquisición de bienes y servicios con proveedores y está autorizada para definir estándares y procedimientos que regulen la forma en que dichos procesos se ejecutan.

Los tipos de compra que tiene a su cargo son aquellos vinculados con las siguientes categorías de gasto:

- Construcción y/o remodelaciones
- Equipo, maquinaria & repuestos
- Operaciones (cajeros)
- Seguros
- Servicios Generales y Públicos
- TI – Tecnologías de información
- Gastos de publicidad
- Eventos
- Honorarios por Servicios Profesionales (legal, entrenamiento, reclutamiento, asesoría fiscal, consultoría, entre otros.)

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-1</b> 2/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Visita a las instalaciones			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	02/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

De acuerdo a esto, los gastos que no son responsabilidad de la encargada de compras son: viáticos, gastos de representación no relacionados con promoción, cargos por transferencias electrónicas, gastos de personal o gastos de seguro social, cualquier tipo de impuestos y arbitrios, cualquier tipo de comisiones, gastos de viajes tanto locales como del exterior, salarios de personal y donaciones, para estas últimas salvo que estos impliquen la compra de algún bien o la contratación de un servicio.

Se tiene conformado un comité de compras, el cual está integrado por los siguientes puestos: Gerente General, Gerente de operaciones y finanzas o en su caso un delegado designado, Gerente requirente de la compra, Encargado de compras, la función de dicho comité es analizar, revisar y realizar las preguntas pertinentes acerca de la compra que se necesita llevar acabo, asegurándose que sea de beneficio para la empresa y cuidando los intereses de la misma.

**Tabla No 1. Rango de montos para solicitar cotización**

Parámetro		OC / Cotización / RFP	Involucramiento Compras / Aprobación
0	Q 500 / USD 62	No requiere OC	No se involucra Compras, se compra por Caja Chica/ Aprobación de Gerente de Área.
Q 500.01 / USD 62.01	Q 10,000 / USD 1250	No requiere OC / 1 cotización	Solicitante e Involucramiento de Compras Opcional / Aprobación Gerente de Área
Q 10,000.01 / USD 1250.01	Q35,000 / USD 4,375	Se requiere OC / 2 cotizaciones	Involucramiento de Compras Mandatorio / Aprobación Coordinador de Compras y Gerente de Área
Q35,000.01 / USD 4,375	Q100,000 / USD 12,500	Se requiere OC / 3 cotizaciones	Involucramiento de Compras Mandatorio / Aprobación Gerente de Área y Gerente de Operaciones y Finanzas.

Fuente: Información proporcionada por empresa administradora de cajeros automáticos.

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-1</b> 3/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Visita a las instalaciones			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	02/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

En caso el valor de compra supere los Q. 100,000 / USD 12,500 y esté o no dentro de presupuesto, debe tener autorización del Comité de Compras.

La encargada de compras depende funcionalmente de la Gerencia Financiera, y el comité de compras es apoyo en la gestión de compras de la empresa, y se reunirá cuando se necesiten compras mayores a Q. 100,000.00.

Contabilidad debe generar un reporte de proveedores para revisar los proveedores que no han tenido movimiento en el último año, el reporte obtenido lo debe trasladar a la encargada de compras para que confirme que proveedores no se utilizarán más y poder desactivarlos en el sistema SAP. Este reporte ya validado y firmado por Compras lo debe archivar Contabilidad para su debido soporte.

La encargada de compras es el responsable de llevar una base de datos de los proveedores con los que se tiene contrato, indicando la información general del proveedor, vigencia y tipo de servicio incluido en contrato; no obstante, el solicitante es el responsable de la elaboración del Contrato éste debe utilizar el formato de contrato ya preestablecido, en donde se deben completar los espacios en blanco indicados en el documento.

El usuario o solicitante que necesite elaborar una Orden de Compra, debe de ingresar en el Sistema de Generación de Ticket para generar la solicitud de Orden de Compra, esto mediante el sistema CRM, el cual es el sistema de control de solicitudes que la empresa utiliza.


<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-2</b> 1/2
<b>Papel de Trabajo</b>	Evaluación del Control Interno			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>MVL</b>	<b>Fecha</b>	02/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

No	Cuestionario	SI	NO	Observaciones
1	El proceso no tiene segregación de funciones y un solo colaborador tiene el control desde el inicio hasta el final		x	No hay hallazgo
2	Colusión entre los colaboradores dada la ausencia de niveles de supervisión		x	No hay hallazgo
3	Pagos duplicados a los proveedores		x	No hay hallazgo
4	Modificación en los documentos soportes de las compras.		x	No hay hallazgo
5	Documentación soporte en fotocopia		x	No hay hallazgo
6	Diferencias entre la orden de compra y la factura, sin soporte alguno.		x	No hay hallazgo
7	Cambios continuos en los registros bancarios del proveedor		x	No hay hallazgo
8	Información incompleta o que no corresponde con la realidad en el maestro de proveedores		x	No hay hallazgo
9	Aumento en el saldo de las cuentas por pagar sin soporte alguno.		x	No hay hallazgo
10	Diferencias entre los saldos registrados en la organización y el proceso de confirmación con el proveedor.		x	No hay hallazgo
11	Incumplimiento de los controles establecidos, por solicitud de los niveles de supervisión.		x	No hay hallazgo
12	Registro de operaciones por fuera del horario laboral.		x	No hay hallazgo
13	Horas extras sin autorización y sin justificación.		x	No hay hallazgo
14	Falta de reconocimiento de los resultados de auditoría por parte del líder de compras.		x	No hay hallazgo
15	Demoras en la entrega de la información a los auditores y discrepancias durante el desarrollo de la misma.		x	No hay hallazgo
16	Cambios en el estilo de vida de los colaboradores, que no corresponden con los ingresos percibidos.		x	No hay hallazgo

MARCAS EN A-1



<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-2</b> 2/2
<b>Papel de Trabajo</b>	Evaluación del Control Interno			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>MVL</b>	<b>Fecha</b>	02/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

No	Cuestionario	SI	NO	Observaciones
17	Solicitud de pagos a los proveedores antes de las fechas establecidas contractualmente.		x	No hay hallazgo
18	Pagos a los proveedores por medio de intermediarios.		x	No hay hallazgo
19	Fraccionamiento de las compras para omitir los niveles de autorización dado el valor de la compra.		x	No hay hallazgo
20	Reuniones en privado con los proveedores.		x	No hay hallazgo
21	Otorgamiento de obsequios de los proveedores por valores elevados.		x	No hay hallazgo
22	Colaboradores que no disfrutan sus periodos de vacaciones ni toman sus incapacidades.		x	No hay hallazgo
23	Toma de decisiones que no corresponden con su nivel.		x	No hay hallazgo
24	Incentivar la compra de bienes o servicios que no se requieren en la organización.		x	No hay hallazgo
25	Preferencias y proteccionismo hacia los proveedores. (Pese a su incumplimiento se mantienen en la organización)	x		Por el tipo de servicios en ocasiones se tienen proveedores únicos 
26	Aprobación de facturas que exceden los montos acordados en el contrato.		x	No hay hallazgo
27	Los precios de las licitaciones son similares o tienen marcadas diferencias en sus precios, entre el proveedor ganador y los demás participantes.		x	No hay hallazgo
28	Un proveedor habitualmente vinculado a la organización, se retira del proceso de selección.		x	No hay hallazgo
29	Ofrecer un descuento adicional por parte de los proveedores en el proceso de licitación, una vez se han entregado las propuestas económicas		x	No hay hallazgo
30	El proveedor con el mejor precio no es el seleccionado.	x		Se considera que no siempre el mejor precio, es la mejor opción
31	Si bien se selecciona un proveedor, el mismo decide retirarse y se adjudica a otro proveedor con un mayor precio.		x	No hay hallazgo

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-3</b> 1/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Planificación de auditoría			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	07/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>HRM</b>	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

**Objetivo de la planificación del trabajo:** Registrar las actividades y los lineamientos definidos en la etapa de planificación para la ejecución del programa de auditoría del proceso de compras, a fin de servir de guía a los miembros del equipo de auditoría, evitando improvisaciones en el desarrollo de la actividad, ajustando la misma a lo establecido en este documento.

El presente documento debe ser actualizado después de la reunión de apertura con el auditado y antes de iniciar la etapa de ejecución del programa de auditoría, incorporando en él los posibles cambios consecuencia de la reunión con el responsable del proceso a auditar.

#### **Funcionarios clave del área auditada**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Correo</b>	<b>Teléfono</b>
Nasser Robledo	Gerente Sr. Operaciones/Fianzas	nrobledo@.com	2425
Marielos López	Encargada de Compras	mlopez@.com	2322
Rudy Sian	Asistente Contable	rsian@.com	2321

#### **Resultados de auditorías anteriores y visitas de entes de control externo**

De acuerdo a las auditorías internas anteriores y a los resultados de las visitas de control de entes externos, se identificarán los aspectos o enfoques más significativos, especificando el informe y la fecha de la auditoría y/o visita a la cual corresponden los aspectos a evaluar.

De acuerdo a lo indicado, se constató, que no se han realizado auditorías previas del proceso de compras, por lo que no se tienen registros de debilidades detectadas.

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-3</b> 2/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Planificación de auditoría			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	07/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>HRM</b>	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

### **Proyectos y/o cambios desarrollados en el entorno del Área Auditada**

La compañía se encuentra en proceso de reestructurar su organigrama de acuerdo a sus funciones; no obstante, aún se encuentra en fase de evaluación, por lo que las recomendaciones presentadas serán objeto de análisis para el desarrollo de la nueva estructura del área de contabilidad.

### **Herramientas tecnológicas utilizadas en el proceso a auditar**

- Sistema de Ticket –CRM-
- Archivos electrónicos utilizados en el proceso.
- Sistema Contable SAP

### **Equipo de Auditores**

De acuerdo al proceso revisado, la experiencia de los auditores, así como del apoyo requerido por los auditores de IT, asigne el personal a trabajar y las fechas en las cuales estarán vinculados al proceso, de tal forma que tenga una adecuada coordinación de recursos con las demás auditorías desarrolladas.

<b>Auditor</b>	<b>Cargo</b>	<b>Período de Vinculación</b>
Herbert Martínez	Auditor Interno	5 horas
Samuel Ordoñez	Coordinador de Auditoría	4 semanas
Melissa Valdez	Asistente	4 semanas

### Cronograma de trabajo

Actividad	Resp	Semana I					Semana II					Semana III					Semana IV				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planeación	SAO	8																			
Reunión de apertura y documentación	SAO		8																		
Reuniones de entendimiento	MVL			8	8																
Diseño de pruebas y matriz	SAO				8																
Aprobación del plan de auditoría	HRM					2															
Solicitud de información	SAO																				
Ejecución	MVL							8	8												
Elaboración de Informe	SAO																				
Revisión por la Gerencia de AI	HRM															8					
Discusión del informe	SAO																			4	
Presentación de resultados	HRM																			2	
Horas Diarias		8	8	8	8																1
Total Horas por día		8	8	8	8		2	0	0	8	8						8	8	8	8	8

Auditor	Cargo	Iniciales
Herbert Martínez	Auditor Interno	HMR
Samuel Ordoñez	Coordinador	SAO
Melissa Valdez	Asistente	MVL

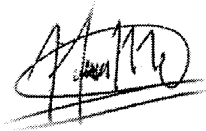
Fin de semana
Realizar actividades alternas
Actividades a desarrollar

Fecha inicial de la auditoria: 01/02/2018

Fecha final de la auditoria: 25/02/2018

**Conclusiones:**

Con base a las pruebas de auditoria realizadas, se detectaron algunas situaciones que debiesen ser atendidas por la administración de la compañía, las cuales se detallan en el informe presentado.



**Herbert Martínez**

**Auditor Interno**



**Samuel Ordoñez**

**Coordinador de Auditoría**

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-4</b> 1/4
<b>Papel de Trabajo</b>	Programa de Auditoria			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	07/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>HRM</b>	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

**Propósito:**

El propósito de este programa es identificar el alcance del trabajo de auditoría a realizar. En concreto:

- Las actividades de inicio, procesamiento y salida de las actividades relacionadas con el ciclo de compras.
- Los riesgos identificados en el proceso.
- Los controles clave que mitigan los riesgos identificados.
- Concluir sobre los controles que deben ser probados, así como sobre los riesgos que no tienen controles asociados para su mitigación.

**Aplicabilidad**

Este programa deberá ser completado y revisado en su totalidad antes de la prestación del servicio de auditoria.

**Evidencia de Revisión**

Como evidencia de revisión, este papel de trabajo debe ser firmado por quien lo realizó y revisó.

	<b>Cargo</b>	<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>	<b>Firma</b>
Realizado por:	Asistente de Auditoría	02/02/2018	MVL
Revisado por:	Coordinador de Auditoria	17/05/2018	SAO
Revisado por:	Auditor Interno	25/02/2018	HEM

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-4</b> 2/4
<b>Papel de Trabajo</b>	Programa de Auditoria			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	07/02/2018	
<b>Revisado por</b>	HRM	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

No	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
1	Realizar una visita de familiarización a las oficinas e instalaciones de la entidad, para: conocer su ubicación física, apreciar su tamaño, y conocer brevemente a los funcionarios responsables.	SAO	02-feb	FM-1 1/3
2	Elaborar una cédula de información general del cliente, considerando todos los elementos de identificación: naturaleza, antecedentes, organización, actividad, registros contables y principales operaciones de la misma.	MVL	12-feb	FM-5 1/5
3	Elaborar un cuestionario y responderlo a través de la observación por parte del auditor, de entrevista al personal clave del cliente y de la alta gerencia.	MVL	11-feb	FM-2 1/2
4	Elaborar una cédula narrativa del proceso de compras.	MVL	13-feb	IA-1
<b>Evaluación de control interno</b>				
5	Realizar evaluación de control interno y cédulas narrativas	MVL	12-feb	IA-1, IA-2, IA-3, IA-4
<b>Familiarización</b>				
6	Coordinar una entrevista para obtener información relacionada con antecedentes, organización servicios que brinda, principales clientes, misión, visión, entre otros	MVL	12-feb	FM-5 2/5
7	Obtener los siguientes elementos: - Organigrama general de la empresa. - Organigrama del área de compras	MVL	12-feb	FM-5 3/5, 4/5
<b>Familiarización del proceso de compras</b>				
8	Recopilar la siguiente información: - Manuales y procedimientos del área de compras - Diagrama de flujo del proceso de compras. - Identificar responsabilidades, nombre del actor del proceso de compras - Observar directamente como se realiza el proceso e identificar síntomas problemas, llenado de una cédula narrativa - Realizar contactos formales con funcionarios y empleados que intervienen en el proceso de compras.	MVL	13-feb	IA-4

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-4</b> 3/4
<b>Papel de Trabajo</b>	Programa de Auditoria			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	07/02/2018	
<b>Revisado por</b>	HRM	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

No	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión detenida de la información recopilada en la fase anterior que tenga relación con el proceso de compras</li> <li>- Recopilación de información adicional por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones, etc.</li> <li>- Selección de la operación u operaciones que se consideren más importantes o significativas y dentro de éstas las más viables, para ser examinadas a profundidad.</li> <li>- Solicitar los documentos importantes resultantes en los ciclos de operaciones para su análisis.</li> </ul>	MVL	17-feb	IA-5, IA-6
10	Efectúe observación directa al proceso de ingresos, en donde debe seleccionar y documentar una muestra de operaciones, así como llenar una lista de chequeo	MVL	19-feb	IA-6
11	Utilice una copia de los diagramas de flujo proporcionados por la empresa, analícelos y compárelos con la operatoria real e identifique los controles existentes.	MVL	13-feb	IA-1 3/5, 4/5, 5/5
12	Verifique y examine los documentos utilizados en el proceso de compras, sea en papel o en forma electrónica.	MVL	17-feb	IA-10 a IA-15
13	Evalúe al personal involucrado en las operaciones	MVL	14-feb	IA-8
14	Evalúe los registros relacionados con los proveedores	MVL	21-feb	IA-9
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrupar y documentar los hallazgos</li> <li>- Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas.</li> <li>- Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello.</li> </ul>	SAO	28-feb	D



<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-4</b> 4/4
<b>Papel de Trabajo</b>	Programa de Auditoria			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	07/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>HRM</b>	<b>Fecha</b>	17/02/2018	

No	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
16	Elaborar el borrador del informe o diagnóstico. El equipo de auditoría deberá discutir el borrador del informe con los funcionarios según el contrato de auditoría operacional.	SAO	28-feb	D
17	Luego de la discusión, se debe elaborar el informe.	SAO	28-feb	
18	Entrega del informe al Consejo de Administración y Gerencia General.	HEM	02-mar	

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos		<b>FM-5</b>	
<b>Papel de Trabajo</b>	Narrativa información general			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	12/02/2018	1/5
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	

**Antecedentes:**

En 2006 la empresa surge de la integración de las dos principales redes de cajeros automáticos del país. Su misión es "contribuir al sector financiero siendo un Canal de distribución para el sistema bancario y un medio de pago para los clientes". Asimismo "Se realizan transacciones y transferencias sirviendo de intermediario y enlace.

Sus valores se encuentran: Responsabilidad, Respeto e Integridad.

En el año 2010 la entidad administradora de cajeros automáticos logra la certificación ISO 27001:2005 del sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

La entidad no es propietaria de los cajeros automáticos, éstos siguen siendo propiedad de las instituciones bancarias que se adhieran a la red de cajeros; la empresa ha suscrito un contrato mediante el cual se compromete a la prestación de servicios de administración de la red de cajeros, incluyendo las actividades de ejecución, control e información.

**Servicios que brinda:**

La empresa para brindar sus servicios, ha realizados alianzas estratégicas con otras entidades, las cuales bajo la modalidad de outsourcing contribuyen a la administración de cajeros automáticos.

Entre los servicios que presta a las instituciones financiera encontramos: Administración de Cajeros, Visado de Cheques, Pagos de servicios varios en cajeros, y otros servicios relacionados al sector financiero.

A pesar que la institución brinda servicios a las entidades financieras, no esta sujeta a inspecciones por parte de la Superintendencia de Bancos; sin embargo, si se encuentra regulada por instituciones extranjeras que se encargan de verificar el adecuado procesamiento de la información de los clientes. Además, la compañía se encuentra regulada bajo las leyes guatemaltecas aplicables, puesto que su actividad económica la realiza dentro del territorio de Guatemala.

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos		<b>FM-5</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Narrativa información general		
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017		
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	12/02/2018
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018

2/5

**NARRATIVA**

**Organización:**

La operación de la compañía se realiza en tres áreas: Tecnología de la Información -TI-, Finanzas/Operaciones y Negocios.

El área de Finanzas/Operaciones es la que provee los recursos financieros para el abastecimiento cuadro y control del efectivo en cajeros automáticos. Asimismo, ésta área es la encargada de coordinar con los proveedores la atención de fallas en cajeros, limpieza y mantenimientos, abastecimientos, publicidad, entre otros.

El área de TI es quien provee al área de finanzas toda la información relacionada con el efectivo que fue dispensado a los clientes; asimismo, está a cargo de mantener la comunicación de los cajeros con el sistema central, y de mantener la comunicación entre los sistemas de la compañía con las instituciones clientes.

El área de Negocios, es la encargada de desarrollar nuevas oportunidades de servicios para las instituciones financieras a través de los cajeros automáticos.

**Principales clientes:**

Los principales clientes de la entidad administradora de cajeros automáticos se encuentran las distintas instituciones que conforman el sector financiero de Guatemala. Adicional, también mantiene relación comercial con empresas de telefonía, Superintendencia de Bancos, y otras entidades dedicadas a la intermediación financiera, sin olvidar a los consumidores finales del servicio de cajeros: los tarjeta-habientes.

**Misión:**

Contribuir al sector financiero siendo un canal de distribución para los bancos y un medio de pago para nuestros clientes.

**Valores:**

Responsabilidad, Respeto e Integridad.

**Objetivos estratégicos:**

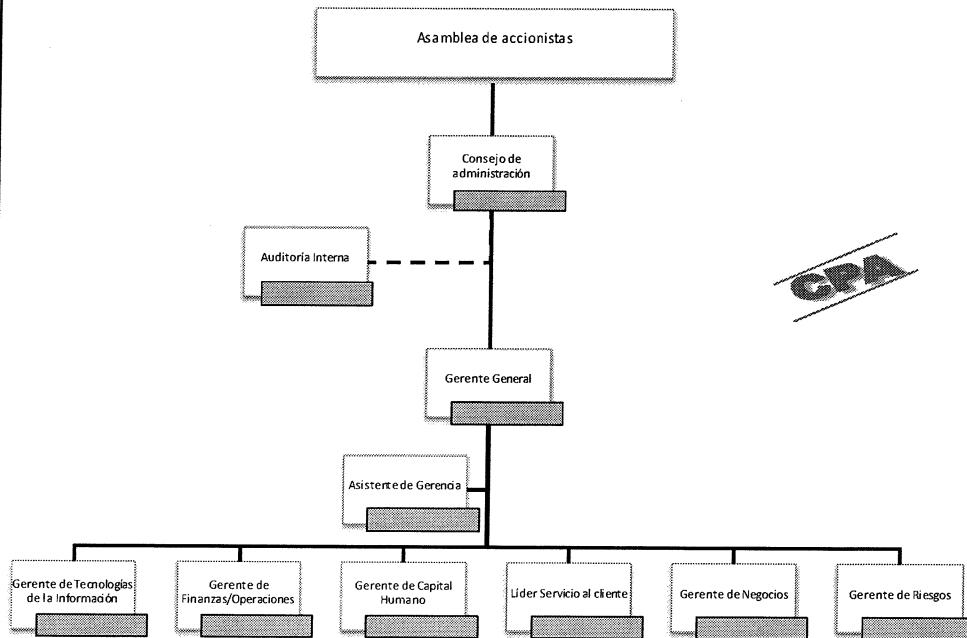
1. Asegurar la Ejecución.
2. Optimizar los procesos
3. Gestionar Proyectos.
4. Desarrollar el liderazgo institucional

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-5</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Narrativa información general			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	12/02/2018	3/5
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	

**NARRATIVA**

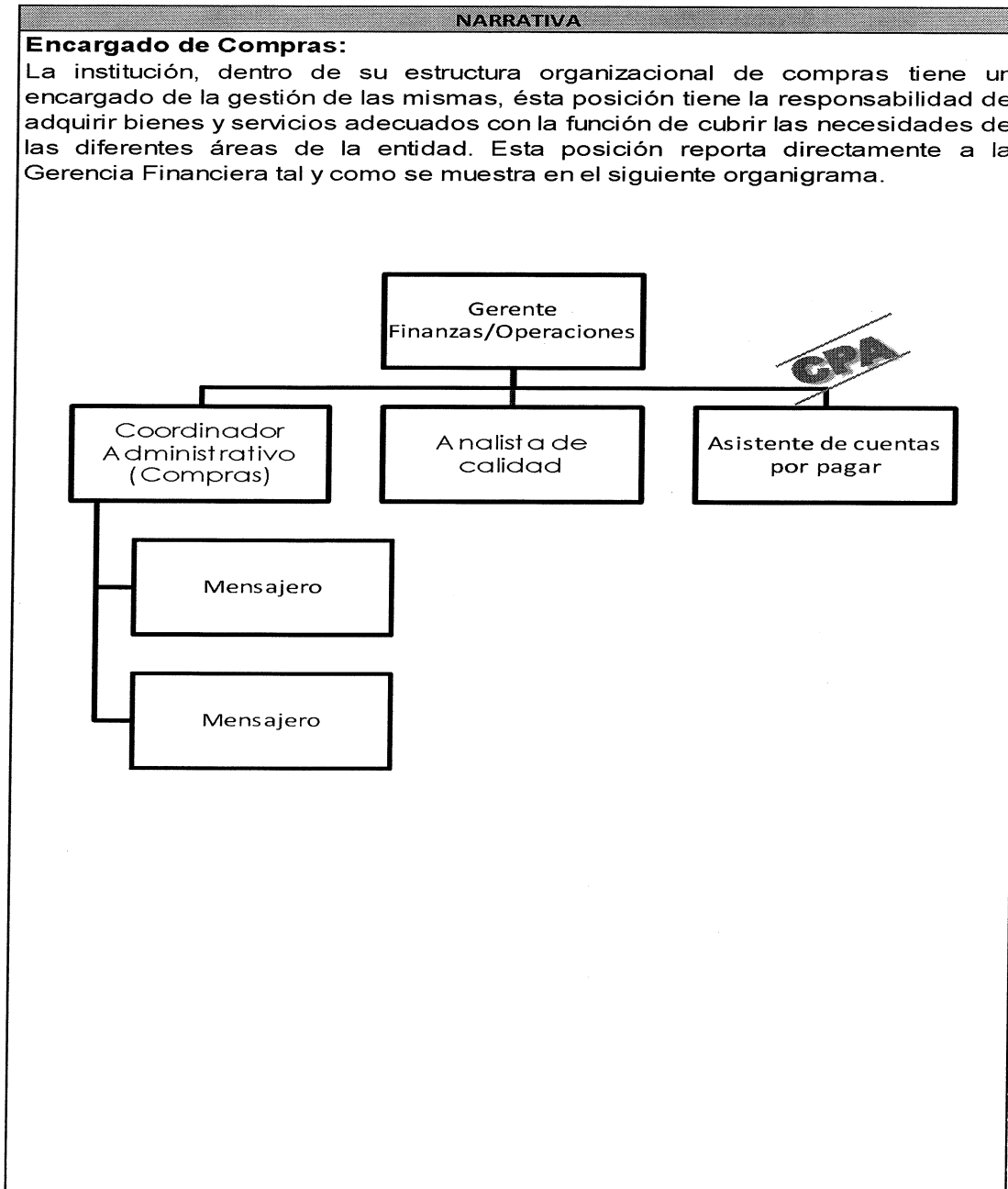
**Organigrama General:**

Su organización está formada por un Consejo de Administración, Gerente General, Gerente Financiero y demás personal operativo a niveles medios y de operación. La estructura organizativa se muestra a continuación:



MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-5</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Narrativa información general			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	12/02/2018	4/5
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	



MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>FM-5</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Narrativa información general			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	12/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	

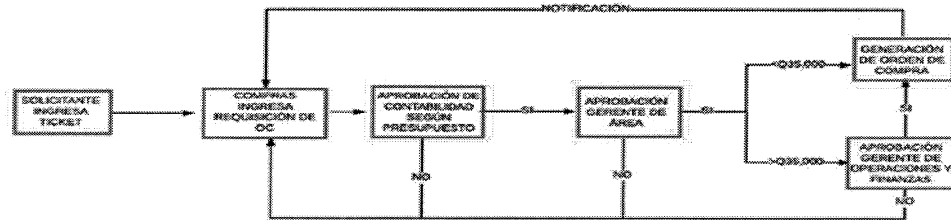
5/5

**NARRATIVA**

El proceso de compras involucra la adquisición de bienes y servicios de terceros y el posterior pago de los mismos, desarrollándose el mismo tanto para compra de bienes tangibles como de bienes intangibles.

Para una mejor comprensión se presentan los procesos de autorización de orden y compra y el proceso de pago de factura.

**Autorización de Orden de compra**



**Autorización del pago de facturas**



MARCAS EN A-1

#### 4.5 Investigación y análisis

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-1</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Narrativa del proceso de compras			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	13/02/2018	1/5
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	

NARRATIVA
<p>A continuación se describe brevemente el proceso de compras de la organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El usuario o solicitante que necesite elaborar una Orden de Compra, debe de ingresar en el Sistema de Generación de Ticket para generar la solicitud de Orden de Compra, para que Compras pueda revisar el mismo y generar la Orden de Compra.</li> <li>2. Al momento de ingresar el Ticket de solicitud de Orden de Compra el usuario debe indicar la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de Proveedor: el solicitante debe indicar el nombre del proveedor de su preferencia, indicando las razones, en caso no tenga ninguna preferencia de proveedor lo debe indicar en la solicitud.</li> <li>• Tipo de producto o servicio a contratar: descripción detallada del servicio que se necesita contratar o producto a comprar.</li> <li>• Cantidad de ítems o servicios a contratar: indicar la cantidad de artículos del producto que se necesita comprar o bien la cantidad de servicios y/o frecuencia en que se requiera un servicio.</li> <li>• Nombre de cuenta en presupuesto: el usuario debe indicar el nombre de la cuenta contable donde está el presupuesto aprobado para esta compra.</li> <li>• Fecha de entrega requerida: indicar la fecha en que requiere el producto o servicio</li> <li>• Requerimiento de anticipo: en caso el solicitante ya haya realizado una negociación previa con el proveedor, debe indicar si el proveedor está requiriendo un anticipo o bien forma de pago.</li> <li>• Tipo de Proveedor: en el caso el proveedor a utilizar sea proveedor calificado, crítico o único, el solicitante lo debe indicar al momento de ingresar el Ticket.</li> </ul> </li> <li>3. Se debe completar el formulario "Requisición de Orden de Compra" y adjuntarlo en el Sistema de Generación de Ticket al momento de gestionar el Ticket para solicitar una Orden de Compra.</li> <li>4. Se generará la Orden de Compra cuando el flujo de aprobación haya concluido y Compras enviará al proveedor la Orden de Compra por correo electrónico, copiando al solicitante para que esté enterado. Al igual que actualizará el status del Ticket ingresado en el Sistema de Generación de Ticket a "RESUELTO"</li> </ol>

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-1</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Narrativa del proceso de compras			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>MVL</b>	<b>Fecha</b>	13/02/2018	2/5
<b>Revisado por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	18/02/2018	

5. El proveedor entrega su factura al área de caja adjuntando la orden de compra al momento de la entrega de las facturas.

6. El solicitante confirma que el producto se haya recibido, valida monto factura vs orden de compra en caso de variación justificar, firmar factura y trasladar a contabilidad.

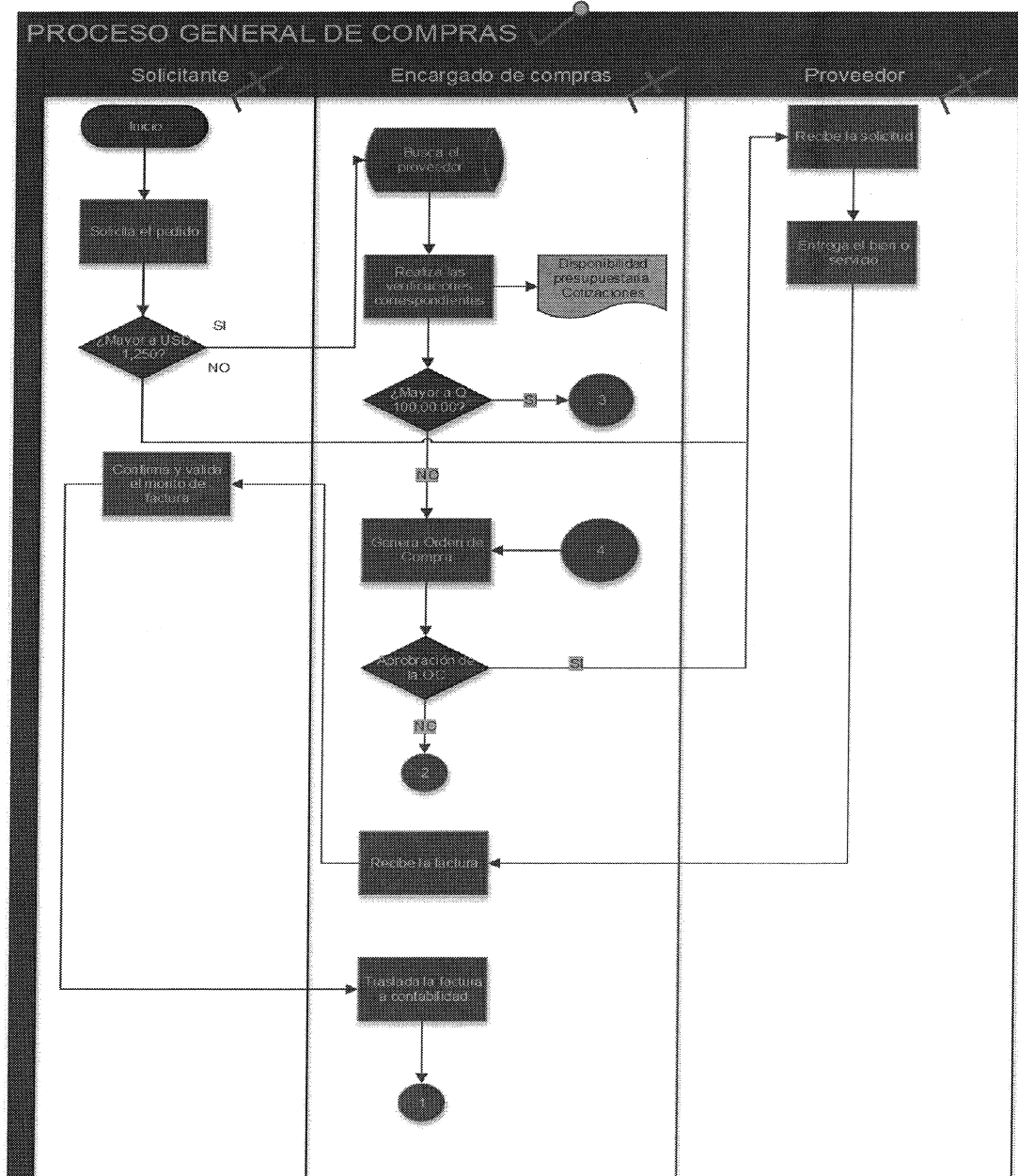
7. Contabilidad verifica el monto de la factura vs orden de compra y procesa factura para pago.

MARCAS EN A-1



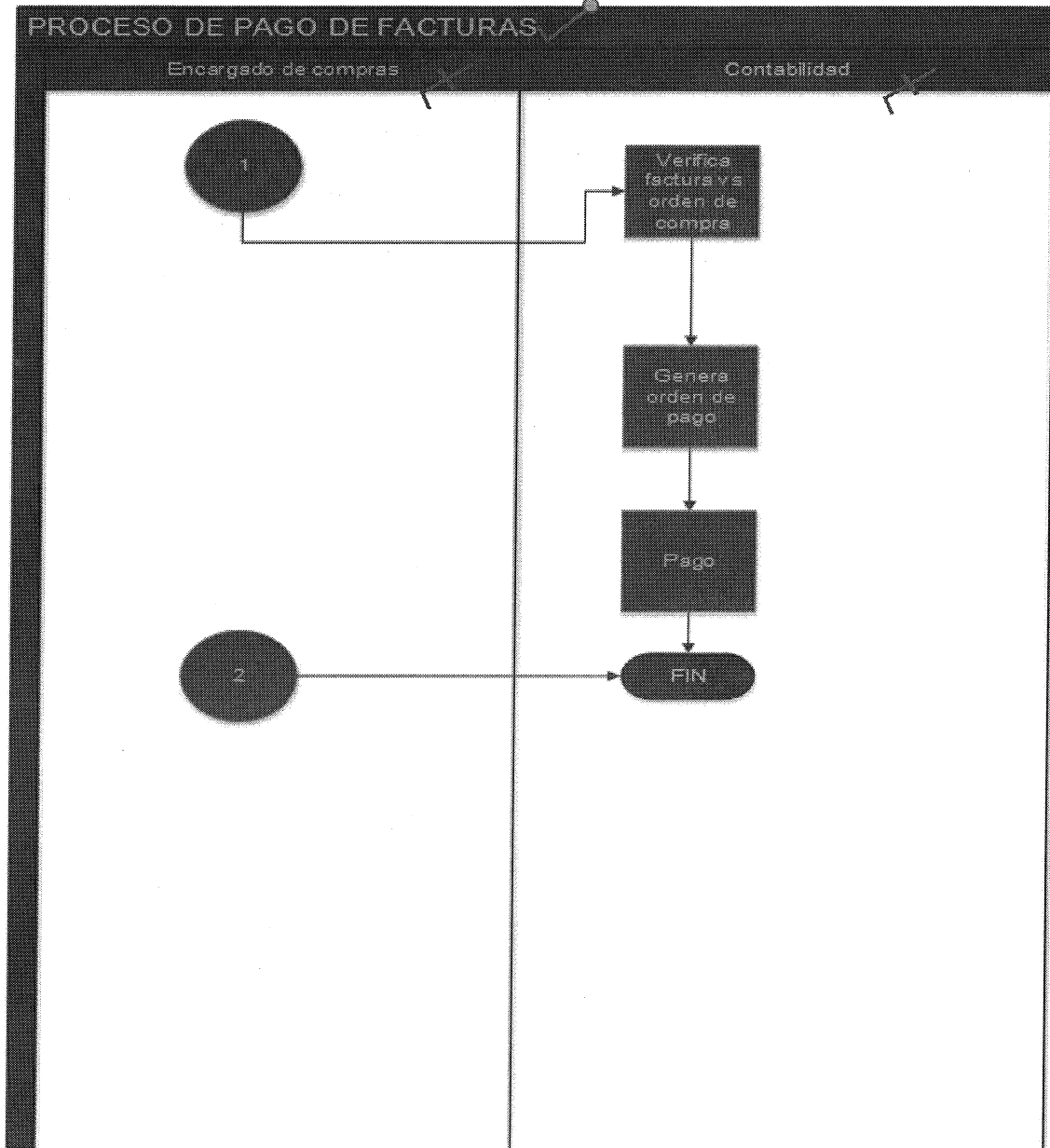
<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-1</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Narrativa del proceso de compras			
<b>Periodo auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	13/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	

3/5



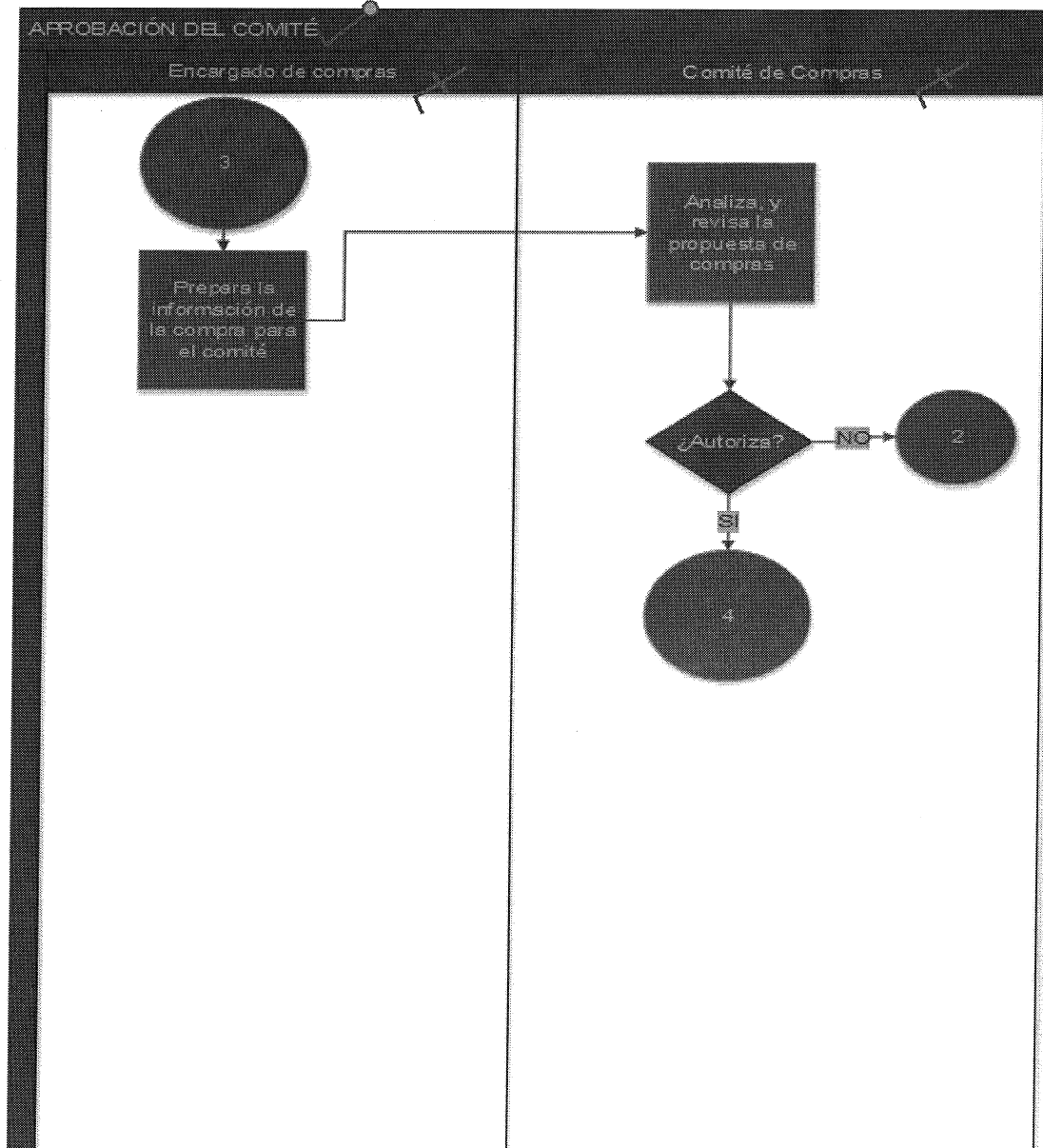
Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por la entidad administradora de cajeros automáticos. **MARCAS EN A-1**

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-1</b>  4/5
<b>Papel de Trabajo</b>	Narrativa del proceso de compras			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	13/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por la entidad administradora de cajeros automáticos. **MARCAS EN A-1**

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-1</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Narrativa del proceso de compras			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	13/02/2018	5/5
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por la entidad administradora de cajeros automáticos. **MARCAS EN A-1**

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-2</b>  1/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Verificación del descriptor de puestos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	13/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	

Según el manual de puesto del encargo de compras, las principales funciones son:

**Título del puesto:** Gerente Senior de operaciones y finanzas

**Inmediato Superior:** Gerente General

**Subalternos:** Coordinador administrativo, líder de contabilidad, líder de operaciones

**Objetivo**

Planificar, coordinar, controlar y supervisar el correcto desarrollo de las actividades de los departamentos de operaciones y finanzas, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos y el logro de los objetivos estratégicos.

**Atribuciones:**

Dirige y coordina las actividades relacionadas con el área de compras.

Planifica, organiza y coordina todas las actividades del departamento.

Realiza las negociaciones corporativas con los diferentes proveedores que los

**Conclusiones ver PT B-6**

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-2</b>  2/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Verificación del descriptor de puestos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	13/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	

**Título del puesto:** Coordinador Administrativo

**Inmediato Superior** ra

**Subalternos:** Mensajeros

**Objetivo**

Soportar la gestión administrativa de la empresa a través de negociar y ejecutar las compras corporativas, dar continuidad a la gestión de la adquisición y servicio, así como acompañar el proceso de compras técnicas-especializadas de productos o servicios, estableciendo las políticas, procedimientos y relaciones que faciliten la sinergia, efectividad y transparencia en las compras, adquisición de servicios y relaciones contractuales, cuidando que los acuerdos queden establecidos claramente en los contratos y/o documentos respectivos.

**Atribuciones:**

**Ejecución de Compras:** Contactar, negociar, gestionar y ejecutar las compras corporativas, análisis de propuestas y realizar presentaciones a comité de compras de acuerdo a las políticas.

**Proveedores:** Administrar los contratos y la relación comercial con cada uno de los proveedores. Evaluar y certificar a proveedores potenciales. Crear sinergias en negociación con proveedores y optimización de gastos. Gestionar el cobro o penalización por incumplimiento de SLAs.

**Proceso de compras técnicas-especializadas:** Velar, coordinar y dar soporte a las áreas para el cumplimiento de compras propias de cada área logrando así que se cumplan las políticas y procedimientos, garantizando la transparencia, sinergia y efectividad de la compra.

**Contratos:** custodia y control de los contratos con clientes, asegurando su vigencia

**Servicios Administrativos:** gestionar y velar por el buen funcionamiento de los servicios administrativos para las oficinas y el personal.

Conclusiones ver PT B-6

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-2</b>  3/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Verificación del descriptor de puestos			
<b>Periodo auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	13/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	18/02/2018	

**Título del puesto:** Asistente de cuentas por pagar

**Inmediato Superior:** Gerente senior de operaciones y finanzas

**Subalternos:**

**Objetivo**

Ejecutar los procesos administrativos relacionados con los egresos de la

**Atribuciones:**

Controlar y programar las salidas de efectivo de la empresa.

Preparar Disponibilidad bancaria diaria.

Preparar informes de flujo de caja semanal

Realizar cheques y transferencias electrónicas pago a proveedores, transferencias al exterior, compra y venta de divisas

**Conclusiones ver PT B-6**

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-3</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Revisión del manual de procedimientos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	177
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	19/02/2018	

NARRATIVA
<p>Según el manual de normas y procedimientos de compras:</p> <p>Referencia: <b>SI-GC-PR-05 Política y Procedimiento de compras</b></p> <p><b>Propósito:</b> Dar los lineamientos generales que regulan el proceso de compras de bienes o prestación de servicios de proveedores.</p> <p>Asegurar que todos los empleados conozcan y entiendan sus deberes y responsabilidades en relación con las Políticas y Procedimientos de Compras.</p> <p>Definir los estándares mínimos y requerimientos para la compra de los bienes o servicios que los empleados deben conocer y cumplir. Así como los principales roles y responsabilidades relacionadas.</p> <p>El cumplimiento de esta Política debe ser evaluada periódicamente para el seguimiento y mejora continua que se puedan hacer a la misma.</p> <p><b>Alcance:</b> El Área de Compras es responsable del proceso de compra y adquisición de bienes y servicios con proveedores y está empoderada para definir estándares y procedimientos que regulen la forma en que dichos procesos se ejecutan. Este documento cubre los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estrategia y planeación de compra</li> <li>b) Licitación y adjudicación (procesos competitivos)</li> <li>c) Manejo de proveedores</li> <li>d) Manejo de contratos</li> <li>e) Compras operativas</li> </ul> <p><b>Alcance de proveedores y tipos de compra</b> Un proveedor tercero (en adelante denominado "Proveedor") es cualquier persona o entidad legal de quien se adquiere bienes o servicios. Los tipos de compra dentro del alcance de esta política son aquellos vinculados con las siguientes categorías de gasto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Construcción y/o remodelaciones</li> <li>b) Equipo, maquinaria &amp; repuestos</li> <li>c) Operaciones (cajeros)</li> </ul>

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-3</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Revision del manual de procedimientos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	19/02/2018	

2/7

**NARRATIVA**

d) Seguros  
e) Servicios Generales y Públicos  
f) TI  
g) Gastos de publicidad  
h) Eventos  
i) Honorarios por Servicios Profesionales (legal, entrenamiento, reclutamiento, asesoría fiscal, consultoría, etc.)  
Quedan fuera del alcance de esta guía los siguientes gastos:  
a) Viáticos  
b) Gastos de representación no relacionados con promoción  
c) Cargos por Transferencias electrónicas.  
d) Gastos de personal o gastos de seguro social  
e) Cualquier tipo de impuestos y arbitrios  
f) Cualquier tipo de comisiones  
g) Patentes, marcas registradas  
h) Gastos de viaje que no sean boletos aéreos, tren, hotel y alquiler de vehículos (por ejemplo: alimentación, bebidas, taxis)  
i) Gastos relacionados con litigios  
j) Pago de salarios de personal.  
k) Donaciones (salvo que estos impliquen la compra de algún bien o la contratación de un servicio).

**Obligación de involucrar a compras**

El Departamento de Compras deberá ser consultado e involucrado por el usuario antes de iniciar el proceso de adquisición, para toda compra de bienes o contratación de servicios cuyo monto sea mayor a Q10,000 ó USD 1,250.

**Cotizaciones requeridas según monto y emisión de orden de compra**

Parámetro		OC / Cotización / RFP	Involucramiento Compras / Aprobación
0	Q 500 / USD 62	No requiere OC	No se involucra Compras, se compra por Caja Chica/ Aprobación de Gerente de Área.
Q 500.01 / USD 62.01	Q 10,000 / USD 1250	No requiere OC / 1 cotización	Solicitante e Involucramiento de Compras Opcional / Aprobación Gerente de Área
Q 10,000.01 / USD 1250.01	Q35,000 / USD 4,375	Se requiere OC / 2 cotizaciones	Involucramiento de Compras Mandatorio / Aprobación Coordinador de Compras y Gerente de Área
Q35,000.01 / USD 4,375	Q100,000 / USD 12,500	Se requiere OC / 3 cotizaciones	Involucramiento de Compras Mandatorio / Aprobación Gerente de Área y Gerente de Operaciones y Finanzas.



MARCAS EN A-1



<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			IA-3  3/7
<b>Papel de Trabajo</b>	Revision del manual de procedimientos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	19/02/2018	

NARRATIVA
<p><b>Comité de Compras</b> El Comité de Compras está conformado para apoyar en la toma de decisión en compras mayores a Q100,000.</p> <p>El Comité de Compras lo integran las siguientes personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente de Operaciones y Finanzas o Delegado</li> <li>• Gerente de Auditoría Interna o Delegado</li> <li>• Gerencia requirente de la compra o Delegado</li> <li>• Coordinadora de Compras</li> </ul> <p>El Comité de Compras debe analizar, revisar y realizar las preguntas pertinentes acerca de la compra que se necesita llevar acabo, asegurándose que sea de beneficio para la empresa .</p> <p>Cuando el Comité de Compras apruebe realizar la compra, Compras debe realizar la minuta para que los integrantes del Comité la firmen en ese momento. Luego de firmado el documento se incluirá como soporte para la elaboración de la Orden de Compra.</p> <p><b>Creación de Proveedores</b> Toda creación de proveedor debe pasar por Compras para aprobación previo a ser ingresado en el sistema, Compras debe asegurarse que la justificación de crear un nuevo proveedor sea válida y que el proveedor proporcione la información y documentos necesarios para darlo de alta en el sistema. La documentación de creación puede ser requerida al proveedor por el solicitante o bien por el Área de Compras. Para dar de alta a un proveedor se debe completar el "Formulario de Creación de Proveedores", "Formulario de Aceptación de Pago Electrónico y la "Solicitud de Documentos y Referencias".</p> <p>El Área responsable de la creación de proveedores es Contabilidad. Después de que Compras revise los documentos de soporte de creación y firme el documento de creación debe trasladarlo a Contabilidad para su revisión y creación en sistema</p>

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			IA-3  4/7
<b>Papel de Trabajo</b>	Revisión del manual de procedimientos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	19/02/2018	

NARRATIVA		
Los documentos necesarios para la creación de un proveedor son los siguiente:		
<b>DOCUMENTO</b>	<b>EMPRESA JURÍDICA</b>	<b>PERSONA INDIVIDUAL</b>
Patentes de Comercio	X	
Nombramiento de Representante Legal	X	
Carné de Colegiado Activo		X
DPI Representante Legal	X	X
RTU (mínimo 6 meses de antigüedad)	X	X
Formulario de Creación de Proveedores (firmado)	X	X
Formulario de Aceptación pago electrónico (si aplica)	X	X
Solicitud de Documentos y Referencias (completado)	X	X
Convenio de Confidencialidad (firmado)	X	X
<p>El tiempo que tiene Compras para validar y firmar un nuevo proveedor es de 24 horas y el área de Contabilidad tiene 24 horas para ingresar al nuevo proveedor en el sistema, después de recibida la documentación ya firmada por Compras.</p> <p><b>Portafolio o listado de proveedores</b>  Compras realizará un portafolio general de proveedores para que pueda ser consultado por los empleados de la empresa. En este listado se definirán cuáles son los proveedores activos para utilizar según su clasificación como Calificados, Únicos y Críticos, e indicando también el tipo de servicio que prestan, datos para poder contactar al proveedor e información si poseen contrato y la vigencia del mismo.</p> <p>Compras es el responsable de ir alimentando este portafolio de proveedores según los cambios de proveedores que se realicen.</p>		

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-3</b>  5/7
<b>Papel de Trabajo</b>	Revision del manual de procedimientos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>MVL</b>	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	19/02/2018	

**NARRATIVA**

Si el servicio o compra a realizar incluye alguna de las siguientes condiciones debe emitirse un contrato:

- Que el proveedor por el tipo de servicio se considere un Proveedor Crítico.
- La complejidad del compromiso de compra requiere de términos y condiciones especiales o de un grupo de especificaciones que no pueden ser reflejados apropiadamente en una orden de compra.
- El compromiso de compra o servicio a adquirir se extienda por más de 6 meses.
- Cuando hay personal del proveedor que trabajará en las instalaciones

La elaboración de un contrato no sustituye la generación de una orden de compra y viceversa.

Las cláusulas mínimas que debe incluir todo contrato con un proveedor son las siguientes:

- Objeto del contrato
- Plazo
- Prorroga o cláusula de Renovación
- Salida anticipada
- Precio
- Lugar y Forma de Pago
- Confidencialidad
- Penalización
- Acuerdos de niveles de servicio
- Propiedad Intelectual

El Usuario es el responsable de trasladar a Compras el Contrato ya firmado por el Proveedor y Compras revisará el mismo y si todo está correcto buscará la firma interna del contrato

Antes de iniciar el servicio o compra de un bien debe estar firmado el contrato y de igual forma si requiere orden de compra debe generarse la misma antes de iniciar el servicio o realizar la compra.

Compras debe asegurarse que en la requisición de compra se adjunte el contrato firmado, en caso se requiera, para poder generarse la Orden de Compra.

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-3</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Revision del manual de procedimientos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	6/7
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	19/02/2018	

**NARRATIVA**

**Generación de orden de compra**

Es mandatorio realizar una Orden de Compra a partir de Q10,000.01 / \$1,250.01, según como se indicó anteriormente. Queda prohibido dividir o partir alguna compra para evitar la realización de una Orden de Compra. La falta de una Orden de Compra, partir o dividir una compra se considera un incumplimiento a esta política.

El usuario o solicitante que necesite elaborar una Orden de Compra, debe de ingresar en el Sistema de Generación de Ticket para generar la solicitud de Orden de Compra, para que Compras pueda revisar el mismo y generar la Orden de Compra. Compras no gestionará una solicitud de Orden de Compra que no se haya solicitado por el Sistema de Generación de Ticket.

Se debe completar el formulario "Requisición de Orden de Compra" y adjuntarlo en el Sistema de Generación de Ticket al momento de gestionar el Ticket para solicitar una Orden de Compra.

Se generará la Orden de Compra cuando el flujo de aprobación haya concluido y Compras enviará al proveedor la Orden de Compra por correo electrónico, copiando al solicitante para que esté enterado. Al igual que actualizará el status del Ticket ingresado en el Sistema de Generación de Ticket a "RESUELTO".

En los casos en que el solicitante ingrese una solicitud de Orden de Compra posterior a la recepción de un producto o servicio, se considerará un incumplimiento a esta Política.

**Recepción de bienes y servicios**

El solicitante es responsable de confirmar la recepción del producto o servicio al momento que la factura esté en proceso de pago, sin esa confirmación de recepción no es posible que la factura continúe proceso para su pago.

En caso un proveedor ingrese su factura para pago y aún no ha entregado el producto o servicio, el solicitante o Compras deben regresar la factura al proveedor e indicarle que no puede ser procesada sin entregar el producto o servicio requerido.

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-3</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Revision del manual de procedimientos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	7/7
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	19/02/2018	

NARRATIVA		
<b>Indicadores para el monitoreo de la política</b>		
Para monitorear el adecuado cumplimiento de la Política y Procedimientos de Compras se establecen los siguientes indicadores, que deben realizarse periódicamente, firmarse y archivarlos para tener un debido control del cumplimiento de la Política.		
Indicador	Frecuencia	Responsable
Bitacora de usuarios que incumplan política y procedimientos de compras	Diaria	Compras
Contabilidad genera reporte de proveedores que han tenido movimiento en el ultimo año, y traslada a compras para confirmación de bloqueo de proveedores inactivos	Anual	Contabilidad/ Compras
Contabilidad Traslada a encargado de control de calidad reporte de los últimos proveedores creados en los últimos 6 meses y revisará una muestra de 20% de los proveedores creados, comprobando los documentos y firmas necesarias para crear un proveedor	Semestral	Contabilidad/ Control de calidad
El encargado de control de calidad revisará semestralmente, el 100% de los contratos vigentes con proveedores críticos y una muestra del 20% de los demás contratos realizados, verificando el cumplimiento de las condiciones, términos de pago y precios pactados. Traslada el resultado al gerente del área	Semestral	Control de calidad
Compras revisará 10% de las facturas pagadas mayores a Q. 10,000.00 de los últimos 6 meses y verificará que los documentos de soporte de esas facturas estén alineado con lo estipulado en la política.	Semestral	Compras

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-4</b>  1/2
<b>Papel de Trabajo</b>	Evaluación de la política de compras			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	15/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	21/02/2018	

No	Política y normas de compras	Cumple	
		SI	NO
	Según lo establecido en el Manual de normas y Procedimientos de compras y observado en el desarrollo de la auditoría, se pudo comprobar el cumplimiento de las principales políticas de compras establecidas por la administración de la entidad administradora de cajeros automáticos.		
1	El encargado de compras se involucra en todas las compras mayores a USD 1,250.00	✓	
2	Se presentan las cotizaciones de acuerdo al monto establecido	✓	
3	Las compras que no están presupuestadas son aprobadas por el comité de compras	✓	
4	Utilización de formularios electrónicos para realizar las compras	✓	
5	Los proveedores únicos del país envían una carta de notificación para hacer constar que son los únicos proveedores para ese producto o servicio	✓	
6	Se maneja un portafolio de proveedores actualizado	✓	
7	No se paga a proveedores que no tienen contratos suscritos <b>AI 027-05-2016</b>		x
8	Se genera orden de compra en todas las compras mayores a USD 1,250.01	✓	
9	No se gestionan compras que no son solicitadas por el sistema de generación de tiket	✓	
10	Todas las ordenes de compra cumplen con el proceso de autorización	✓	
11	Los solicitantes revisan todos los bienes o servicios adquiridos		x
12	En toda factura de proveedor se adjunta la orden de compra	✓	

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			IA-4  2/2
<b>Papel de Trabajo</b>	Evaluación de la política de compras			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	15/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	21/02/2018	

No	Política y normas de compras	SI	NO
13	Totas las facturas son firmadas en señal de autorización por parte del gerente del área solicitante	✓	
14	Los proveedores que no son solicitados en un año son bloqueados en el sistema		x
15	Se maneja una bitácora de los usuarios que incumplen la política		x E-1
16	Se revisa que todos los proveedores creados cumplen con los documentos solicitados para iniciar la relación comercial		x E-1
17	Se revisa que todos los contratos cumplan con las condiciones, términos de pago y precios pactados		x E-1
			x E-1

**Conclusión:** Después de verificados los documentos, es decir, el Manual de Normas y Procedimientos y de observarse el proceso de compras, se puede concluir que la mayoría de normas y políticas se cumplen en el proceso de compras, excepto por lo relacionado con los controles de los documentos de importación, ya que las mismas no son especificadas en el Manual de Normas y Procedimientos.

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-5</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Cédula de Conclusiones			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	19/02/2018	1/2
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	22/02/2018	

CONCLUSIONES	
<p>Después de observar directamente como se realiza el proceso de compras se pudieron identificar síntomas de posibles problemas, no obstante a lo indicado, se considera necesario realizar pruebas a detalle para comprobar cuales son realmente las deficiencias en el proceso de compras de la empresa. Los posibles problemas son los siguientes:</p>	
<p>* En algunos casos, los servicios o bienes son entregados en los puntos de atención en los cuales se encuentran ubicados los cajeros automáticos, sin embargo, los solicitantes al momento de recibir la factura no confirman que los bienes o servicios hayan sido entregados o realizados. <b>AI 027-05-2016</b></p>	
<p>* El tiempo de elaboración del contrato con los proveedores en ocasiones excede de un mes, debido a que no se tienen definidos los SLA de servicios previo a la firma del contrato. <b>AI 027-05-2016</b></p>	
<p>* La política de compras no establece el tiempo máximo en que pueden ser facturados los servicios por los proveedores, esto puede ocasionar que se facturen servicios con más de tres meses de antigüedad. <b>AI 027-05-2016</b></p>	
<p>* Se tienen indicadores establecidos para medir la efectividad y eficiencia del proceso; no obstante, los mismos no están siendo elaborados y revisados de acuerdo a la política establecida. <b>AI 027-05-2016</b></p>	
<p>Por otro lado, con base a la evaluación de los controles y procedimientos que se manejan en el proceso, según las cédulas narrativas presentadas se determinaron las siguientes áreas de riesgo:</p>	
<p>* Precios mayores a los de mercado: existen proveedores que se consideran únicos en el mercado, sin embargo, no se ha realizado una cotización de precios con proveedores del exterior para saber si los mismos son precios de mercado. <b>AI 027-05-2016</b></p>	
<p>* Incumplimiento de atribuciones: Se observó que el Gerente Senior de Finanzas y Operaciones no participa en el proceso de compras, es decir no autoriza ningún tipo de documento relacionado con la compra, principalmente una orden de compra. Todo ello a pesar que su función primordial es coordinar y supervisar que se efectúe correctamente el proceso de adquisición de bienes o servicios.</p>	



MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-5</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Cédula de Conclusiones			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	19/02/2018	2/2
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	22/02/2018	

**CONCLUSIONES**

\* Atribuciones y procedimientos de compras al exterior: Se observó que no se detallan las atribuciones al momento de realizar compras con proveedores del exterior; asimismo, en el manual de procedimientos no se define el proceso que debe realizarse para realizar dichas compras.

**Conclusión:**

**AI 027-05-2016**

Con base a la observación del proceso de compras, en la cual se aplican técnicas y procedimientos establecidos en el programa de trabajo, se puede concluir que el proceso de compras efectuado, para la adquisición de bienes y servicios es adecuado, excepto por los aspectos mencionados anteriormente; no obstante, es necesario realizar pruebas de detalle para obtener evidencia que respalde la determinación de deficiencias en el proceso de compras, así como las sugerencias para mejorar dichas deficiencias, plasmándose ello en el informe final.

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-6</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Examen del proceso de compras			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

1/4

**Objetivo de la prueba:**

Comprobar la eficiencia operativa de las compras realizadas.

**Alcance:**

Se examinarán selectivamente las compras realizadas en el trimestre de octubre-diciembre

**Determinación de la muestra:**

Mes	Cant. Compi	Muestra	%
Octubre	20	5	25%
Noviembre	22	5	23%
Diciembre	40	10	25%
Total	82	20	24%

**Criterio en la determinación de la muestra:**

Se definió utilizar una muestra no estadística, considerando la experiencia y conocimiento que se tiene sobre la empresa

**Aspectos a evaluar:**

1. Autorización de los servicios por parte del Gerente del área responsable o de la Gerencia General
2. Disponibilidad Presupuestal
3. Revisión de facturas de compras
4. Firmas autorizadas para pagos en cheque o segregación en el proceso de pagos electrónicos.

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-6</b>  2/4
<b>Papel de Trabajo</b>	Examen del proceso de compras			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>MVL</b>	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

DE LA FACTURA							
No	NIT	Proveedor	Monto	Datos correctos	Autorización	Sello de Factura Cancelada	Bien o servicio Adquirido
1	120554-4	Banco Internacional, S.A.	49,149.00	✓	✓	✓	Arrendamiento sitio alterno Tyt
2	577335-0	Alfa Uno, S.A.	12,153.68	✓	✓	✓	2 agentes Cerro Anacoché
3	8378659-7	Blue Fusion, S.A.	12,058.80	✓	✓	✓	Fibra oscura Proyecto Sitio Alterno Banrural
4	8378659-7	Blue Fusion, S.A.	34,630.40	✓	✓	✓	Fibra oscura Proyecto Sitio Alterno TyT - Interbanco
5	8016165-0	Compañía Internacional De Personalización, S.A.	16,684.74	✓	✓	✓	Personalización tarjetas CHN
6	3748175-4	Carlos Estuardo Coy De Leon	41,932.80	✓	✓	✓	Anticipo 50% trabajos Hardening procesador de tarjeta de credito PCI
7	4592821-5	Brian Alberto Jerez Lopez	1,832.64	✓	✓	✓	Modificación proceso de facturación ATMs por Mastercard
8	107909-3	BIC De Guatemala, S.A.	5,930.00	✓	✓	✓	Compra de lapiceros con diseño de PIDA CHEQUE
9	8121955-5	Corporacion MS, S.A.	14,653.10	✓	✓	✓	Renovación anual Asset Explorer (Control de licencias)
10	8158869-0	Acondicionamiento Artificial, S.A.	6,875.00	✓	✓	✓	Instalación de equipos en area de Servidores
11	3747810-9	Comercializadora De Servicios Occidentales, S.A.	13,774.59	✓	✓	✓	Reparaciones en cajeros
12	515145-7	Electronica Comunicaciones Y Servicios, S.A. (Ecssa)	8,577.80	✓	✓	✓	Renta de equipo telefonico correspondiente a Junio 2016
13	577335-0	ALFA UNO, S.A.	11,566.52	✓	✓	X	Radio Portatil 2 Agentes Oficial 2
14	2562493-8	Asociación de emisores de medios de pago	25,000.00	✓	✓	X	Sucripción Asociación de Emisores de Medios de Pago de Guatemala
15	123027-1	CAN AM GUATEMALA, S. A.	9,114.08	✓	✓	X	Servicio de limpieza julio
16	8016165-0	Compañía Internacional de Personalización	6,629.80	✓	✓	X	Personalización Tarjetas -Banda-
17	549810-4	Comunicaciones Celulares, S.A.	1,147,080.00	✓	✓	X	Recargas en Línea
18	CF	DATASEC S.R.L.	95,357.44	✓	✓	X	1 Migración Meycor KP, Para 60 usuarios
19	515145-7	Electrónica Comunicaciones y Servicios, S.A.	19,317.84	✓	✓	X	Renta de equipo telefonico, correspondiente a Julio 2015 Q 7.70
20	509652-9	EIG de Guatemala	38,010.28	ü	ü	X	168 enlaces cuota de \$28.00 20 enlaces cuota de \$14.00

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-6</b>  3/4
<b>Papel de Trabajo</b>	Examen del proceso de compras			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>MVL</b>	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

DE LA FACTURA		CHEQUE / PLANILLA				
No	Proveedor	Número	Ch. a nombre de beneficiario	Valor igual a factura	Firma elaborado, revisado, autorizado	No negociable
1	Banco Internacional, S.A.	17993	✓	✓	✓	ü
2	Alfa Uno, S.A.	Wiz20160727n3	✓	✓	✓	N/A
3	Blue Fusion, S.A.	Wiz20160727n3	✓	✓	✓	N/A
4	Blue Fusion, S.A.	Wiz20160727n3	✓	✓	✓	N/A
5	Compañía Internacional De Personalizacion, S.A.	Wiz20160727n3	✓	✓	✓	N/A
6	Carlos Estuardo Coy De Leon	Wiz20160727n3	✓	✓	✓	N/A
7	Brian Alberto Jerez Lopez	Wiz20160727n5	✓	✓	✓	N/A
8	BIC De Guatemala, S.A.	17998	✓	✓	✓	✓
9	Corporacion MS, S.A.	Wiz20160727n5	✓	✓	✓	N/A
10	Acondicionamiento Artificial, S.A.	Wiz20160727n3	✓	✓	✓	N/A
11	Comercializadora De Servicios Occidentales, S.A.	18023	✓	✓	✓	✓
12	Electronica Comunicaciones Y Servicios, S.A. (Ecssa)	Wiz20160727n3	✓	✓	✓	N/A
13	ALFA UNO, S.A.	Wiz20150714n1	✓	✓	✓	✓
14	Asociación de emisores de medios de pago	17036	✓	✓	✓	✓
15	CAN AM GUATEMALA, S. A.	Wiz20150723n1	✓	✓	✓	✓
16	Compañía Internacional de Personalización	Wiz20150710n1	✓	✓	✓	✓
17	Comunicaciones Celulares, S.A.		✓	✓	✓	✓
18	DATASEC S.R.L.	Wiz20150713n2	✓	✓	✓	✓
19	Electrónica Comunicaciones y Servicios, S.A.	Wiz20150710n1	✓	✓	✓	✓
20	EIG de Guatemala	Wiz20150714n1	✓	✓	✓	✓

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-6</b>  4/4
<b>Papel de Trabajo</b>	Examen del proceso de compras			
<b>Periodo auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

DE LA FACTURA		DE LOS CONTROLES		
No	Proveedor	Presupuesto	Contrato	Cotizacion
1	Banco Internacional, S.A.	✓	✓	✓
2	Alfa Uno, S.A.	✓	*	✓
3	Blue Fusion, S.A.	✓	*	✓
4	Blue Fusion, S.A.	✓	✓	✓
5	Compañía Internacional De Personalizacion, S.A.	✓	*	✓
6	Carlos Estuardo Coy De Leon	✓	✓	✓
7	Brian Alberto Jerez Lopez	✓	✓	✓
8	BIC De Guatemala, S.A.	✓	✓	✓
9	Corporacion MS, S.A.	✓	*	✓
10	Acondicionamiento Artificial, S.A.	✓	*	✓
11	Comercializadora De Servicios Occidentales, S.A.	✓	*	✓
12	Electronica Comunicaciones Y Servicios, S.A. (Ecssa)	✓	*	✓
13	ALFA UNO, S.A.	✓	VENCIDO	N/A
14	Asociación de emisores de medios de pago	✓	N/A	N/A
15	CAN AM GUATEMALA, S. A.	✓	✓	N/A
16	Compañía Internacional de Personalización	✓	N/A	N/A
17	Comunicaciones Celulares, S.A.	✓	✓	N/A
18	DATASEC S.R.L.	x	N/A	✓
19	Electrónica Comunicaciones y Servicios, S.A.	✓	✓	N/A
20	EIG de Guatemala	✓	✓	N/A

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-7</b>  1/2
<b>Papel de Trabajo</b>	Verificación de documentos utilizados			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

Formas utilizadas en el proceso de compras (Papel o Magnético)

**Nombre de la forma**

Requisición de Orden de compra

Criterio evaluado	¿Cumple?		Observación
	Si	No	
Fecha de la transacción		x	
Correlativo del documento		x	
Empleado que preparo el documento		x	
Nombre y Código del proveedor			
Lugar y fecha de entrega del bien o servicio	✓		
Cantidad de artículos solicitados	✓		
Unidad de medida de los artículos		x	
Tipo de transacción	✓		
Forma de pago		x	
Referencia de documentos anexados		x	
Autorización de la transacción		x	
Costo unitario		x	
Usuario que solicito la compra		x	

**Nombre de la forma**

Orden de Compra

Criterio evaluado	¿Cumple?		Observación
	Si	No	
Fecha de la transacción	✓		
Correlativo del documento	✓		
Empleado que preparo el documento	✓		
Nombre y Código del proveedor			
Lugar y fecha de entrega del bien o servicio	✓		
Cantidad de artículos solicitados	✓		
Unidad de medida de los artículos		x	
Tipo de transacción	✓		
Forma de pago	✓		
Referencia de documentos anexados		x	
Autorización de la transacción	✓		
Costo unitario	✓		
Usuario que solicito la compra	✓		

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			IA-7  2/2
<b>Papel de Trabajo</b>	Verificación de documentos utilizados			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

**Nombre de la forma**

**Orden de pago**

Criterio evaluado	¿Cumple?		Observación
	Si	No	
Fecha de la transacción	✓		
Correlativo del documento	✓		
Empleado que preparo el documento	✓		
Nombre y Código del proveedor		x	
Lugar y fecha de entrega del bien o servicio		x	
Cantidad de artículos solicitados		x	
Unidad de medida de los artículos		x	
Tipo de transacción		x	
Forma de pago	✓		
Referencia de documentos anexados	✓		
Autorización de la transacción	✓		
Costo unitario	✓		
Usuario que solicito la compra	✓		

**Conclusión:** En las cédulas anteriores se realizó una verificación del cumplimiento de las características de identificación, riesgo y control de las formas utilizadas en el proceso de compras (impresas o digitales), se puede concluir que las formas utilizadas, en general, cumplen con las características de control e identificación de las mismas, a excepción del documento "Requisición de Orden de Compra".

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-8</b>  1/2
<b>Papel de Trabajo</b>	Analisis del personal de la entidad			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

**Nombre del Empleado** Nasser Robledo

**Puesto** Gerente Operaciones/Finanzas

Atributo evaluado	Razonable	
	Si	No
¿Existe expediente del empleado?	✓	
¿El perfil definido por el departamento de Recursos Humanos, para el puesto que desempeña es el adecuado?	✓	
¿Tiene alguna especialización respecto a su función?	✓	
¿Tiene constancia de estudios?	✓	
¿Las capacitaciones recibidas son las apropiadas para el puesto?	✓	
¿Las responsabilidades asociadas son acordes al puesto?	✓	
¿Optimiza recursos de la entidad?	✓	
¿Cumple adecuadamente su función dentro del proceso asignado en la empresa?	✓	

**Nombre del Empleado** Marielos López

**Puesto** Coordinador Administrativo

Atributo evaluado	Razonable	
	Si	No
¿Existe expediente del empleado?	✓	
¿El perfil definido por el departamento de Recursos Humanos, para el puesto que desempeña es el adecuado?	✓	
¿Tiene alguna especialización respecto a su función?		x
¿Tiene constancia de estudios?	✓	
¿Las capacitaciones recibidas son las apropiadas para el puesto?	✓	
¿Las responsabilidades asociadas son acordes al puesto?	✓	
¿Optimiza recursos de la entidad?	✓	
¿Cumple adecuadamente su función dentro del proceso asignado en la empresa?	✓	

MARCAS EN A-1



<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-8</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Analisis del personal de la entidad			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	14/02/2018	2/2
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

**Nombre del Empleado** \_\_\_\_\_ Rudy Sian

**Puesto** \_\_\_\_\_ Asistente de Ctas por Pagar

Atributo evaluado	Razonable	
	Si	No
¿Existe expediente del empleado?	✓	
¿El perfil definido por el departamento de Recursos Humanos, para	✓	
¿Tiene alguna especialización respecto a su función?		x
¿Tiene constancia de estudios?	✓	
¿Las capacitaciones recibidas son las apropiadas para el puesto?	✓	
¿Las responsabilidades asociadas son acordes al puesto?	✓	
¿Optimiza recursos de la entidad?	✓	
¿Cumple adecuadamente su función dentro del proceso asignado en	✓	

**Conclusión:** Los criterios anteriores sirvieron para evaluar los atributos de control y registro de los empleados que intervienen en el proceso de compras. La evaluación realizada determinó que el personal está dentro del estándar ya que cumple con la mayoría de atributos evaluados.

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-9</b>  1/2
<b>Papel de Trabajo</b>	Revisión de expedientes de proveedores			
<b>Periodo auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	21/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

Referencia	Atributo evaluado	Empresa	Persona Individual
A	Patentes de Comercio	X	
B	Nombramiento de Representante Legal	X	
C	DPI Representante Legal	X	X
D	RTU (mínimo 6 meses de antigüedad)	X	X
E	Formulario de Creación de Proveedores (firmado)	X	X
F	Formulario de Aceptación pago electrónico (si aplica)	X	X
G	Solicitud de Documentos y Referencias (completado)	X	X
H	Convenio de Confidencialidad (firmado)	X	X

No	Nombre	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Lógicos S.A.	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓
2	Sistemas S.A.	✓	✓	✓	x	x	x	x	x
3	Espacios para arrendar S.A.	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓
4	Tecnología y procesos S.A.	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓
5	El patrio S.A.	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓
6	SAMEGA	N/A	N/A	✓	x	x	x	x	✓
7	Electromáticos S.A.	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓
8	El publicista, S.A.	N/A	N/A	✓	x	x	x	x	✓
9	El eléctrico Feliz	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓
10	Cesar Augusto Ordoñez	N/A	N/A	✓	x	x	x	x	✓
11	Multi Servicios S.A.	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓

Atributo Cumplido	8	8	11				1	1	10
Atributo No cumplido	0	0		11	11	10	10		1
No Aplica (N/A)	3	3							

**Conclusión:** De los registros de los proveedores evaluados, se puede concluir que de los atributos establecidos, cuatro de ellos no son cumplidos, y los restantes cumplen parcialmente, adicional se durante la inspección de observaron algunas situaciones que se describen en la cédula C-3 2/2

MARCAS EN A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>IA-9</b>  2/2
<b>Papel de Trabajo</b>	Revisión de expedientes de proveedores			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	21/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

**NARRATIVA**

Durante la revisión de los expedientes de proveedores, se detecto que en el manejo de los contratos y sus expedientes existen una serie de procedimientos que no permiten mantener un buen control de los mismos. Dentro de estos aspectos, los siguientes:

Archivo de los expedientes: Se ha intentado centralizar el archivo de los expedientes, sin embargo, no se ha logrado concluir este proceso ya que aún hay expedientes en distintos departamentos. Lo anterior conlleva falta de control y dificultad para ubicarlos cuando se necesita consultarlos. AI 027-05-2016

Deficiente documentación de contratos: la entidad tiene relaciones comerciales con un gran número de proveedores, las cuales se documentan de diferentes maneras, desde un contrato firmado ambas partes, contratos firmados una parte, contratos incompletos y contratos vencidos, hasta simples ofertas de servicios; en algunos casos no hay más documentación que las facturas del proveedor. AI 027-05-2016

Falta de una política de negociación y contratación de proveedores: No se encontró un procedimiento o política en donde se establezca claramente el procedimiento de negociación y contratación. AI 027-05-2016

Control en la firma de contratos: No se sigue un procedimiento preestablecido en los contratos que son presentados a la Gerencia General para firma. AI 027-05-2016

**MARCAS EN A-1**

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			AI-10
<b>Papel de Trabajo</b>	Documento-Requisición orden de compra			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	17/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

<b>Nombre de la forma</b>	Requisición de compra		
<b>Objetivo de la forma</b>	Formalizar la solicitud de compra de bienes o servicios		
<b>Personal encargado</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Revisión</b>	<b>Autorización</b>
	Solicitante	Compras	Gerencia de área

REQUISICIÓN DE ORDEN DE COMPRA	
NOMBRE DE PROVEEDOR:	
DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO O SERVICIO A CONTRATAR:	
CANTIDAD DE ITEMS O SERVICIOS A CONTRATAR:	
NOMBRE DE CUENTA EN PRESUPUESTO	<b>CPA</b>
FECHA DE ENTREGA REQUERIDA:	
REQUERIMIENTO DE ANTICIPO:	
TIPO DE PROVEEDOR:	
OBSERVACIONES:	

Nota: La forma es un documento electrónico formato xls.

Marcas en A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			IA-11
<b>Papel de Trabajo</b>	Documento-Orden de compra			
<b>Periodo auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	17/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

<b>Nombre de la forma</b>	Orden de compra		
<b>Objetivo de la forma</b>	Ordenar al proveedor la compra solicitada		
<b>Personal encargado</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Revisión</b>	<b>Autorización</b>
	Solicitante	Compras	Gerencia de área

**ORDEN DE COMPRA No. 094**

Solicitante: MARIELOS LOPEZ      Fecha creación: 11/12/2017  
 Proveedor: QLOGIX TECHNOLOGIES, INC.      Cotización No: x/n  
 Contacto del Proveedor: Angelo Lupo      Estado: Ingresado  
 Email: angelo.lupo@qlogix.us      Teléfono: +1 (678) 974 2807  
 Proyecto: General Sostentimiento      Tipo cambio: Q7.340000

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
1.00	Software GALA Genius	\$30,150.00	\$30,150.00
1.00	Software QMOVILITY (QRAN) Y SURVAY	\$0.00	\$0.00

TOTAL ORDEN DE COMPRA (\$)      \$30,150.00  
 TOTAL ORDEN DE COMPRA (Q)      Q221,301.00

**Forma de pago:**  
100% Anticipado

**Forma de entrega:**  
Inmediata, despues de recibir la orden de compra y el 100% del pago

**Observaciones:**  
Garantía 12 meses

**Datos de facturación:**





APROBADO

Gerente General

Gerente de Operaciones y Sistemas

CPA

\* Para considerarlo proveedor único debe estar previamente calificado y documentado.

Marcas en A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>AI-12</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Documento-Orden de Pago			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>MVL</b>	<b>Fecha</b>	17/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

<b>Nombre de la forma</b>	Solicitud de pago		
<b>Objetivo de la forma</b>	Generar una solicitud de pago tramiada por contabilidad		
<b>Personal encargado</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Revisión</b>	<b>Autorización</b>
	Solicitante	Compras	Gerencia Finanzas

**SOLICITUD DE PAGO**

<b>FECHA:</b>					
<b>ÁREA</b>					
<b>SOLICITANTE:</b>					
<b>SOLICITANTE:</b>					
<b>PROVEEDOR:</b>					
<b>OBSERVACIONES:</b>					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	CENTRO DE COSTO	CUENTA CONTABLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL

CPA

\_\_\_\_\_  
FIRMA  
GERENTE DE ÁREA O DELEGADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA  
COORDINADORA DE COMPRAS


\_\_\_\_\_  
AUTORIZACIÓN > Q35,000.01 /S1,250.01  
FIRMA DEL GERENTE DE OPERACIONES Y FINANZAS

Nota: La forma es un documento electrónico formato xls.  
Marcas en A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>AI-13</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Documento-Contraseña de pago			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>MVL</b>	<b>Fecha</b>	17/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	23/02/2018	


<b>Nombre de la forma</b>	Contraseña de pago		
<b>Objetivo de la forma</b>	Comprobante para que el proveedor pueda exigir el pago		
	<b>Elaboración</b>	<b>Revisión</b>	<b>Autorización</b>
<b>Personal encargado</b>	Asistente Ctas por pagar		

Fecha : 07/02/2018

**Contraseña** 

8 - OLZO, S.A.

No. Factura	Fecha Factura	Fecha Pago	Valor
31-1151	07/02/2018	09/03/2018	1,000.00
61-1152	07/02/2018	09/03/2018	304.00



Seño

Marcas en A-1

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>AI-14</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Documento-Evaluación de proveedores			
<b>Periodo auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	<b>SAO</b>	<b>Fecha</b>	17/02/2018	
<b>Revisado por</b>	<b>HRM</b>	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

<b>Nombre de la forma</b>	Contraseña de pago		
<b>Objetivo de la forma</b>	Realizar de forma objetiva una elección de proveedor		
<b>Personal encargado</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Revisión</b>	<b>Autorización</b>
	Compras	Gerencia Área	Gerencia Financiera

**FORMATO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

**CUADRO COMPARATIVO**

	PROVEEDOR #1	PROVEEDOR #2	PROVEEDOR #3
PROPUESTA ECONÓMICA			
INFORMACIÓN RELEVANTE / VALOR AGREGADO			

FACTORES	W
Precio	40%
Tiempo de entrega	20%
Calidad	20%
Experiencia	20%
Soporte y Servicio	20%

Favor calificar entre 1 a 5 siendo 1 la mejor calificación.

**CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES**

FACTORES	PROVEEDOR #1	PROVEEDOR #2	PROVEEDOR #3
Precio			
Tiempo de entrega			
Calidad			
Experiencia			
Soporte y Servicio			
Precio	0	0	0
Tiempo de entrega	0	0	0
Calidad	0	0	0
Experiencia	0	0	0
Soporte y Servicio	0	0	0

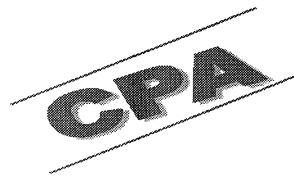
**RESULTADO Y OBSERVACIONES**

Fecha : 8/02/2018

COMPRAS

FIRMA

FIRMA



Nota: El manual de procedimientos referencia a la evaluación de los proveedores al momento de una compra; sin embargo, no se utiliza la forma establecida para ello.

Marcas en A-1



<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>AI-15</b>
<b>Papel de Trabajo</b>	Cumplimiento de los indicadores de compras			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	21/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

Indicador	Frecuencia	Responsable	Cumple	
			SI	NO
Bitacora de usuarios que incumplan política y procedimientos de compras	8-5/2/2 Diaria	Compras		x
Contabilidad genera reporte de proveedores que han tenido movimiento en el ultimo año, y traslada a compras para confirmación de bloqueo de proveedores inactivos	Anual	Contabilidad/ Compras		x
Contabilidad Traslada a encargado de control de calidad reporte de los últimos proveedores creados en los últimos 6 meses y revisará una muestra de 20% de los proveedores creados, comprobando los documentos y firmas necesarias para crear un proveedor	8-5/2/2 Semestral	Contabilidad/ Control de calidad		x
El encargado de control de calidad revisará semestralmente, el 100% de los contratos vigentes con proveedores críticos y una muestra del 20% de los demás contratos realizados, verificando el cumplimiento de las condiciones, términos de pago y precios pactados. Traslada el resultado al gerente del área	8-5/2/2 Semestral	Control de calidad		x
Compras revisará 10% de las facturas pagadas mayores a Q. 10,000.00 de los últimos 6 meses y verificará que los documentos de soporte de esas facturas estén alineado con lo estipulado en la política.	Semestral	Compras		x

**Conclusión:** De acuerdo a lo anterior, no se está cumpliendo con los indicadores establecidos en la política de compras; asimismo, los indicadores establecidos por la entidad no contribuyen a la medición del nivel de eficiencia y efectividad en el procedimiento de compras.

#### 4.6 Diagnóstico

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>D</b>  1/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Verificación de Hallazgos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	21/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

**Proyecto:** Auditoria al proceso de Compras

**Líder de Auditoria Interna:** Herbert Martínez

**Fecha de la Reunión:** 21/05/2016

**Hora de Inicio:** 09:00 am

**Hora de Finalización:** 10:00 am

**Lugar:** Oficina Gerencia Sr. De Operativa-Financiera

#### **Asistentes**

Samuel Ordoñez - Auditor Especialista

Melissa Valdez - Asistente de Auditoria

Nasser Robledo – Gerente Senior Operativa-Financiera

Marielos López – Coordinadora Administrativa

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>D</b>  2/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Verificación de Hallazgos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	21/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

### Presentación de hallazgos

<b>Hallazgo 1</b>	Evidencia de recepción de los bienes o servicios adquiridos	<b>Referencia</b>	B-6 1/2
<p>En algunos casos, los servicios o bienes son entregados en los puntos de atención en los cuales se encuentran ubicados los cajeros automáticos, sin embargo, los solicitantes al momento de recibir la factura no confirman que los bienes o servicios hayan sido entregados o realizados.</p> <p><b>Riesgo:</b> Fraude por pagos no autorizados o servicios no contratados.</p>			

<b>Hallazgo 2</b>	Deficiencias en la formalización de contratos	<b>Referencia</b>	B-6 1/2, C-3 2/2
<p>El tiempo de elaboración del contrato con los proveedores en ocasiones excede de un mes, debido a que no se tienen definidos los SLA de servicios previo a la firma del contrato.</p> <p>Además, el manejo de los expedientes de los proveedores es inadecuado en cuanto a las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivo de los expedientes: Se ha intentado centralizar el archivo de los expedientes, sin embargo, no se ha logrado concluir este proceso ya que aún hay expedientes en distintos departamentos.</li> <li>-Deficiente documentación de contratos: la entidad tiene relaciones comerciales con un gran número de proveedores, las cuales se documentan de diferentes maneras, desde un contrato firmado ambas partes, contratos firmados una parte, contratos incompletos y contratos vencidos, hasta simples ofertas de servicios; en algunos casos no hay más documentación que las facturas del proveedor.</li> </ul> <p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposibilidad de reclamaciones legales por falta de formalización contractual.</li> <li>- Pérdidas económicas por incumplimientos de servicios</li> <li>- Contrataciones con terceros no autorizados</li> <li>- Dificultad para ubicar los expedientes cuando se necesita consultarlos.</li> </ul>			

<b>Hallazgo 3</b>	Lineamientos del proceso de compras	<b>Referencia</b>	B-6 1/2, C-3 2/2
<p>En la revisión de la política de compras, se detectó que los siguientes aspectos no se encuentran regulados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo máximo en que pueden ser facturados los servicios por lo proveedores, esto puede ocasionar que se facturen servicios con mas de tres meses de antigüedad.</li> <li>- No se detallan las atribuciones al momento de realizar compras con proveedores del exterior; asimismo, en el manual de procedimientos no se define el proceso que debe realizarse para realizar dichas compras.</li> <li>- No se establezca claramente el procedimiento de negociación y contratación, ni tampoco el procedimiento para la firma de contratos por parte de la Gerencia General.</li> </ul> <p><b>Riesgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades no autorizadas para proceso de Compras</li> </ul>			

<b>Entidad</b>	Empresa administradora de cajeros automaticos			<b>D</b>  3/3
<b>Papel de Trabajo</b>	Verificación de Hallazgos			
<b>Período auditado</b>	01/10/2017 al 31/12/2017			
<b>Hecho por</b>	MVL	<b>Fecha</b>	21/02/2018	
<b>Revisado por</b>	SAO	<b>Fecha</b>	23/02/2018	

<b>Hallazgo 4</b>	Evaluación de proveedores y mercado	<b>Referencia</b>	B-6 1/2,
<p>El encargado de compras no evalúa el mercado para las compras y servicios estratégicos y/o recurrentes, con el objetivo de verificar los precios, experiencia, calidad y/o servicio más favorable para la compañía.</p> <p>Según se indicó existen proveedores que se consideran únicos en el mercado, sin embargo, no se ha realiza una cotización de precios con proveedores del exterior para comparar los precios.</p> <p>Asimismo, se indicó que en las evaluaciones de los proveedores no se utiliza el formato establecido en la política vigente.</p> <p><b>Riesgo:</b> - Pérdidas económicas por contratación de servicio sin la calidad requerida y sin costos competitivos.</p>			

<b>Hallazgo 5</b>	Indicadores de gestión del proceso de compras	<b>Referencia</b>	E-1
<p>No se cumple con los indicadores establecidos en la política de compras vigente; Asimismo los indicadores establecidos no contribuyen a la medición del nivel de eficiencia y efectividad en el proceso.</p> <p><b>Riesgo:</b> - Pérdidas económicas por inoportunidad en la contratación de proveedores y prestadores de servicios.</p>			

Los siguientes hallazgos fueron discutidos con los involucrados, con el propósito de asegurar que se trata de hallazgos reales y los involucrados coinciden con su existencia en la forma que se describen. Los auditados están de acuerdo en incluir los hallazgos presentados en el informe final.



Samuel Ordoñez

Coordinador de auditoria



Nasser Robledo

Gerente Sr. Operaciones y Finanzas

#### **4.7 Informe Final**

Guatemala 2 de marzo de 2018

Señores:  
Consejo de Administración  
Empresa Administradora de Cajeros Automáticos.  
Presente

#### **Referencia: Informe de los resultados de la auditoría realizada al proceso de Compras**

Apreciables señores:

El presente documento contiene los resultados de la auditoría del proceso de compras realizada en febrero del año 2018, dando cumplimiento al plan de auditoría del año citado aprobado por el Comité de auditoría.

La auditoría fue desarrollada para las compras comprendidas en el periodo del 01 de octubre de 2017 al 31 de diciembre de 2017, los resultados fueron compartidos con el área de Operaciones y Finanzas y funcionarios responsables del proceso y con el Comité de auditoría el día 28 de febrero de 2018.

El presente informe contiene las oportunidades de mejora identificadas en el proceso evaluado, los riesgos y las recomendaciones propuestas por el auditor y para mitigar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Los resultados descritos en el presente informe fueron identificados de acuerdo a la operación actual de los procesos, el diseño y efectividad de los controles implementados por la organización que se encuentran operando, por lo tanto, los mismos no pueden ser proyectados a periodos futuros considerando la dinámica de los procesos y del negocio.

El presente informe fue realizado con propósitos internos de control para la compañía, por lo tanto, su uso se encuentra limitado a terceros.

Agradecemos la colaboración brindada por los funcionarios del área de Operaciones y Finanzas, que apoyaron nuestra labor, cualquier aclaración adicional con gusto será atendida.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Martínez', with a horizontal line drawn underneath it.

Herbert Martínez  
Gerente de Auditoría Interna  
Empresa Administradora de Cajeros Automáticos.

cc.

Leonte Pallais -Gerente General-  
Sr. Nasser Robledo -Gerente Sr. de Operaciones y Finanzas

# Informe de Auditoría Operacional al Proceso de compras Empresa Administradora de Cajeros Automáticos

## **1. Objetivo de la Auditoría**

Evaluar el cumplimiento de las normativas externas e internas que deben aplicarse en el proceso de compras, así como el diseño y la efectividad de las actividades de control, las políticas y procedimientos implementados por la organización para reducir los riesgos del proceso, así como la eficiencia y eficacia de sus actividades.

## **2. Alcance de la Auditoría**

La auditoría fue realizada para las operaciones efectuadas entre el 01 de octubre de 2017 y el 31 de diciembre del mismo año. El trabajo de auditoría se realizó en febrero, evaluando el subproceso de pago a proveedores.

## **3. Aspectos que afectan desfavorablemente la eficiencia de las Operaciones**

HALLAZGO 1: Evidencia de recepción de los bienes o servicios adquiridos

### **Debilidad**

En algunos casos, los servicios o bienes son entregados en los puntos de atención en los cuales se encuentran ubicados los cajeros automáticos, sin embargo, los solicitantes al momento de recibir la factura no confirman que los bienes o servicios hayan sido entregados o realizados.

A continuación se mencionan algunos ejemplos:

Factura	Fecha	Proveedor	Valor Q.	Concepto
A-755	25/11/2017	Blue Fusión	353,400.00	Servicio de mantenimiento de cajeros automáticos
B-3456	10/10/2017	ALFA UNO, S.A.	250,000.00	Rondas de seguridad en cajeros
LD-123456	12/12/2017	Intercajeros	56,300.00	Servicio de apertura y cierre de site de cajeros
P-789	23/12/2017	S&T	63,700.00	Servicios de rotulación e iluminación en cajeros

### **Causa-Efecto**

Esta situación ocurre porque la mayoría de compras que se realizan corresponden a trabajos de instalaciones eléctricas, rotulación, reparaciones en cajeros, mantenimientos en cajeros entre otros, los cuales deben darse en el punto de atención.

El riesgo de solicitar servicios o bienes de esta manera es que existe la probabilidad de fraude por pagos no autorizados o servicios no contratados.

### **Recomendación**

Deben realizarse inspecciones físicas en los puntos de atención donde se encuentran ubicados los cajeros, con el objetivo de garantizar que los servicios son los solicitados y son de buena calidad.

### HALLAZGO 2: Deficiencias en la formalización de contratos

#### **Debilidad**

El tiempo de elaboración del contrato con los proveedores en ocasiones excede de un mes. Además, el manejo de los expedientes de los proveedores es inadecuado en cuanto a las siguientes situaciones.

- Archivo de los expedientes.
- Deficiente documentación de contratos.



Al respecto, se presentan algunos casos observados:

<b>Proveedor</b>	<b>Servicio</b>	<b>Observación</b>
Brian Alberto Jerez	Servicios de desarrollo de software	Se observaron varios contratos en el expediente
Dataguard, S.A.	Servicios de mantenimiento para Realsec	No existe contrato, solo propuesta de trabajo
BARECO	Mantenimiento ATM's	El contrato se encuentra vencido
Canella, S.A.	Arrendamiento de copiadora	Se observaron varios contratos en el expediente
ACOPA	Mantenimiento equipo de aire acondicionado	El convenio de confidencialidad no esta firmado por notario
DTS Consulting	Soporte y mantenimiento de software Server Express	No existe contrato, solo propuesta de trabajo

### **Causa-Efecto**

Se indicó que al momento de formalizar un contrato se extiende el tiempo debido a que no se tienen definidos los niveles de servicios que el proveedor debe a cumplir previo a la firma del contrato.

En cuanto al manejo de expedientes se ha intentado centralizar el archivo de los expedientes, sin embargo, no se ha logrado concluir este proceso ya que aún hay expedientes en distintas áreas de la empresa.

Adicional, la entidad tiene relaciones comerciales con un gran número de proveedores, las cuales se documentan de diferentes maneras, desde un contrato firmado ambas partes, contratos firmados una parte, contratos incompletos y contratos vencidos, hasta simples ofertas de servicios; en algunos casos no hay más documentación que las facturas del proveedor

Lo anterior descrito, incide en lo siguiente:

- Imposibilidad de reclamaciones legales por falta de formalización contractual.
- Perdidas económicas por incumplimientos de servicios
- Contrataciones con terceros no autorizados
- Dificultad para ubicar los expedientes cuando se necesita consultarlos.

### **Recomendaciones**

Definir políticas en donde se establezcan lineamientos para formalizar las relaciones contractuales con proveedores y prestadores de servicio, considerando que compra o servicio se formalizará por medio de orden de compra, contrato, oferta de servicio, entre otros, esta definición debe establecerse de acuerdo con el tipo de compra y servicio y valor.

Verificar que las órdenes de compra consideren la información requerida que identifique las responsabilidades del proveedor o prestador de servicio, garantías y condiciones legales.

Mejorar el manejo de los archivos de expedientes de los empleados, cumpliendo con la política establecida.

### HALLAZGO 3: Lineamientos del proceso de compras

#### **Debilidad**

En la revisión de la política de compras, se detectó que los siguientes aspectos no se encuentran regulados:

- Tiempo máximo en que pueden ser facturados los servicios por lo proveedores, esto puede ocasionar que se facturen servicios con más de tres meses de antigüedad.
- No se detallan las atribuciones al momento de realizar compras con proveedores del exterior; asimismo, en el manual de procedimientos no se define el proceso que debe realizarse para realizar dichas compras.

- No se establece el procedimiento de negociación y contratación, ni tampoco el procedimiento para la firma de contratos por parte de la Gerencia General.

### **Cauda- Efecto**

La causa de este hecho es que el Manual de Normas y Procedimientos no ha sido actualizado según las necesidades del proceso, en el pasado no se realizaban compras al exterior de manera frecuente.

Lo anterior puede originar que se realizan actividades no autorizadas para el proceso de compras.

### **Recomendación:**

Actualizar el Manual de Normas y Procedimientos, colocando en su contenido instrucciones sobre atribuciones específicas, división y responsabilidad del Coordinador Administrativo, con el objetivo de que las actividades que se realicen se encuentren establecidas y documentadas y pueden ser observadas por el personal involucrado.

### HALLAZGO 4: Evaluación de proveedores y mercado

#### **Debilidad:**

El encargado de compras no evalúa el mercado para las compras y servicios estratégicos y/o recurrentes, con el objetivo de verificar los precios, experiencia, calidad y/o servicio más favorable para la compañía.

Según se indicó los proveedores por lo especializado de la operación de cajeros son únicos en el mercado, sin embargo, no se ha realiza una cotización de precios con proveedores del exterior para comparar los precios.

Asimismo, se indicó que en las evaluaciones de los proveedores no se utiliza el formato establecido en la política vigente.

#### **Causa-Efecto**

Existen distribuidores exclusivos de las marcas de cajeros, los cuales son los únicos a vender en el país bienes o servicios para la marca que representan.

El no realizar evaluaciones de mercado y de proveedores puede originar pérdidas económicas por contratación de servicio sin la calidad requerida costos elevados, poco competitivos.

### **Recomendación**

El encargado de compras debe evaluar el mercado para las compras y servicios estratégicos y/o recurrentes, con el objetivo de verificar los precios, experiencia, calidad y/o servicio más favorable para la compañía, no limitándose al mercado local.

Contar con un mecanismo de evaluación de proveedores (indicadores), considerando calidad, oportunidad, servicio, noticias recientes, conflictos de interés, entre otros.

### **HALLAZGO 5: Indicadores de gestión del proceso de compras**

#### **Debilidad**

No se cumple con los indicadores establecidos en la política de compras vigente; Asimismo los indicadores establecidos no contribuyen a la medición del nivel de eficiencia y efectividad en el proceso.

#### **Causa-Efecto**

El encargado de compras manifestó que por motivos de tiempo no ha cumplido con los indicadores establecidos en la política.

Asimismo, los indicadores establecidos por la compañía no permiten evaluar la gestión y servicio del área de compras.

Lo anterior puede incidir en pérdidas económicas por inoportunidad en la contratación de proveedores y prestadores de servicios.

### **Recomendación**

La compañía debe definir indicadores de gestión que permitan evaluar el servicio del área de compras prestado a sus clientes internos (áreas), oportunidad en las contrataciones, costos favorables, solicitudes atendidas, calidad del servicio, entre otros.

De nuevo, se agradece la colaboración y cortesía mostrado por los funcionarios y empleados, lo cual fue de singular importancia para el desarrollo del trabajo. Esperando que las recomendaciones sean de utilidad.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Herbert Martínez', written over a horizontal line.

Herbert Martínez  
Gerente de Auditoría Interna

## CONCLUSIONES

1. La tecnología va evolucionando a pasos agigantados, las personas siempre andan en busca de soluciones que faciliten las operaciones financieras de manera más ágil y segura, es aquí donde los cajeros automáticos toman auge, en el caso particular de Guatemala, la empresa administradora de cajeros automáticos se coloca como la red más importante del país atendiendo a millones de clientes de forma diaria, y jugando un papel importantísimo al brindar apoyo al sector financiero del país.
2. El proceso de compras de toda entidad juega un rol importante y en el caso de las empresas administradoras de cajeros automáticos no es la excepción, dicho proceso se encarga de suministrar en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de las empresas los bienes y servicios necesarios para alcanzar el logro de los objetivos que la empresa haya definido. Durante el desarrollo de la auditoría operativa del proceso de compras se pudo constatar que, aunque no existe un área específica dentro de la unidad objeto de estudio si existe un proceso de compras el cual se encarga de proveer todos los recursos a las áreas.
3. El auditor interno debe jugar un rol importante en todas las empresas, al llevar a cabo auditoría de procesos, el auditor se convierte en un consultor interno para la empresa, lo cual puede contribuir a la reducción de costos y la maximización de los procesos; asimismo, el conocimiento que tiene el auditor interno sobre el entorno del negocio le permite detectar cualquier riesgo que afecte el logro de los objetivos de la empresa.

4. Con relación a la hipótesis planteada en el plan de investigación, derivado de la auditoría operativa realizada, no se detectaron que los proveedores otorguen dádivas a las áreas solicitantes para que sean favorecidos, ni tampoco se detectó que los precios de los bienes adquiridos sean muy elevados o estén sobre el precio del mercado; no obstante, a lo anterior si se detectaron vulnerabilidades en el proceso de compras de la empresa administradora de cajeros automáticos, que pueda ocasionar que se materialicen los riesgos identificados.

## RECOMENDACIONES

1. Las entidades administradoras de cajeros automáticos deben plantearse nuevas estrategias empresariales a corto y largo plazo, si bien es cierto en Guatemala los cajeros automáticos son un medio de pago para realización de operaciones financieras más rápido, el mercado de medios de pagos se encuentra en un proceso constante de cambio, en el cual van evolucionando y el uso del papel-dinero va disminuyendo de manera considerable con el pasar de los años.
2. Se recomienda a la empresa administradora de cajeros automáticos evaluar la creación de un área específica de gestionar las compras de la organización, esto con la finalidad de evitar situaciones como: productos sobrevalorados o que no cumplan con estándares de calidad, se beneficien a proveedores que no presten un servicio adecuado o no son acorde a los objetivos de la empresa.
3. Los auditores internos deben preocuparse por realizar una preparación sistemática no solo en temas relacionados con la profesión sino en los relacionados con el entorno competitivo de los negocios, la transparencia, la ética y la evaluación al desempeño con la finalidad de prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, para mejorar la conducción de las operaciones y obtener un mayor beneficio económico para la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales.
4. Para beneficio propio dirección de la empresa administradora de cajeros debe establecer políticas y procedimientos de compras que garantice el logro de los objetivos establecidos, para ello puede implementar las recomendaciones presentadas en el informe de auditoría operacional del proceso de compras.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arens, Alvin A.; Randal J. Elder; Mark S. Beasley. Auditoría. Un enfoque Integral. Décimo Primera Edición. Prearson Educación. México 2007. 832 pág.
2. Barquin Morales, Janelly. Generalidades sobre la Gestión de Compras. Gestipolis. Cuba, 2008. 11 paginas.
3. Bosh Abolacio, Manuel. Planificación de Auditoría. IC Editorial, Antequera Malaga. 2013. 212 páginas.
4. Blanco Luna, Yanel. Auditoría Integral. Segunda edición Ecoe Ediciones Ltda. Colombia. 2016. 520 páginas
5. Congreso de la República de Guatemala. (1970) Código de Comercio, Decreto No. 2-70 y sus reformas. Guatemala. 204 páginas.
6. Congreso de la República de Guatemala. (1991) Código Tributario, Decreto No. 6-91 y sus reformas. Guatemala. 80 páginas.
7. Congreso de la República de Guatemala. (2012) Ley de Actualización Tributaria, Decreto No 10-2012. Guatemala. 79 Páginas.
8. Congreso de la República de Guatemala. (1992) Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No 27-92 y sus reformas. Guatemala. 53 Páginas.
9. Congreso de la República de Guatemala. (2008) Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto No. 73-2008. Guatemala 6 páginas.

10. Morales, Espinoza. (2010) Apuntes de auditoría IV Guatemala, 70 páginas.
11. Gil Estallo, María de los Ángeles. Cómo crear y hacer funcionar una empresa. séptima edición. Madrid 2007. 144 páginas.
12. Hernández Orozco Carlos (2007) Análisis Administrativo Técnicas y métodos. San José, Costa Rica. 143 páginas.
13. Instituto de Auditores Internos. Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. 2017. 26 pág.
14. Instituto Mexicano de Contadores Públicos/Comisión de Auditoría Operacional – Boletines de Auditoría Operacional- México: El Instituto, mayo 2005 – 169 paginas.
15. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores- Guía de Auditoría Interna número uno. Conceptos Básicos y Objetivos de Auditoría Interna. – Guatemala: El instituto, 2005- 11 páginas.
16. Montoña Hormigo, Francisco Javier. Auditoría de las áreas de la empresa. IC Editorial. España 2014. 320 pág.
17. Montoya Palacios, Alberto. Administración de Compras. Editorial ECOE. Segunda edición. Colombia 2009. 216 pág.
18. Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. Sexta edición. CENGAGE Learnig Editores. Argentina 2010. 357 páginas.

19. Sandoval Morales, Hugo. Introducción a la Auditoría. Red Tercer Milenio. México. 2012. 136 pág.
20. Solano Navarro, Ana Bertha. La calidad en los procesos de compras en una institución de Educación Superior. Editorial Universitaria Libros UDG. México 2013. 254 pág.
21. Téllez Trejo, Benjamín Rolando. (2009). Practica de Auditoría Financiera y Fiscal. CENGAGE LEARNING EDITORES México. 543 paginas.
22. Whittington, O ray. –Principios de Auditoría/ O. RayWhittington; KurtPany; traducido por Joaquín Ramos Santalla y José C. Pecina Hernández. – Decimocuarta edición.- México: Ediorial Mc Graw Hill, 2005. -736 páginas.
23. Zambrano Barrios, Adalberto (2007). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Caracas, 373.

#### **WEBGRAFÍA**

24. <http://definicion.com.mx/auditoria.html>. Fecha de consulta 18/08/2016. 1 página.
25. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/1252.pdf>. El Desarrollo Local Complementario. Fecha de consulta 18/08/2016. 505 páginas.
26. <https://www.auditool.org/>. Fecha de consulta 31/08/2016