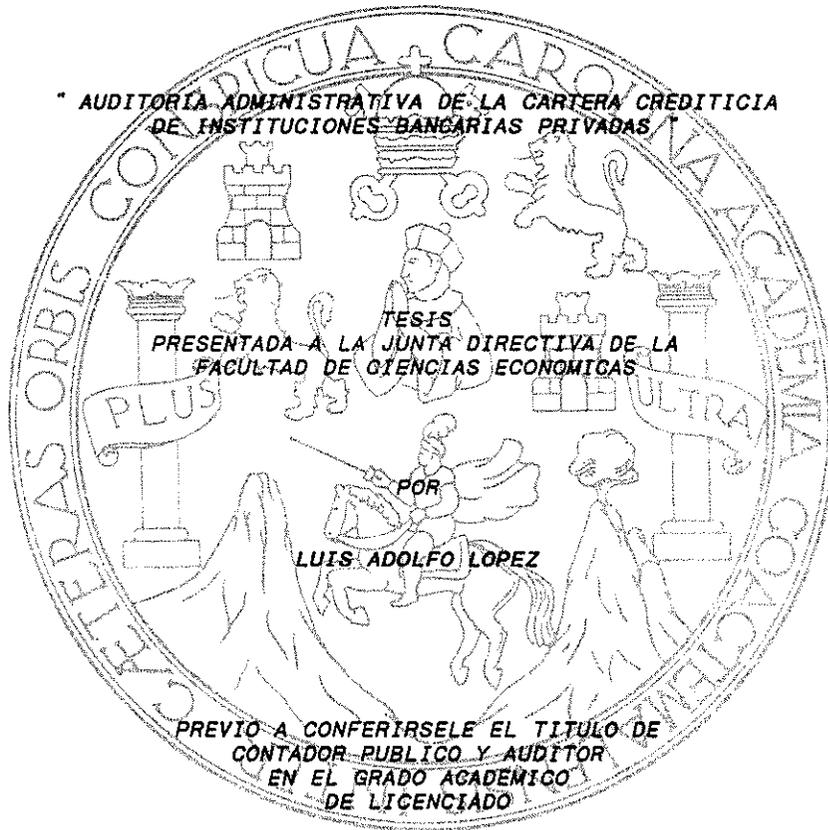


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



Guatemala, febrero de 1995

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano : Lic. Donato Monzón Villatoro
Secretario: Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal 1o.: Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal 2o.: Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal 3o.: Lic. Victor Hugo Recinos Salas
Vocal 4o.: P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau
López
Vocal 5o.: P.C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente: Lic Miguel Angel Lira Trujillo
Secretario: Lic. Juan Antonio Gómez
Monterroso
Examinador: Lic. Jorge Eduardo Soto
Examinador: Lic. Cesar Amezquita Marroquin
Examinador: Lic. Manuel Fernando Morales
García

Guatemala, 28 de octubre de 1994

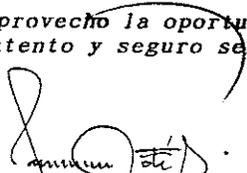
Licenciado
Donato Monzón Villatoro
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad

Señor Decano:

Por medio de la presente le informo que de conformidad con el oficio del 15 de julio de 1993, de la Decanatura a su cargo, procedí a asesorar al Señor Luis Adolfo López en el desarrollo de su trabajo de tesis sobre: " AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA CARTERA CREDITICIA DE INSTITUCIONES BANCARIAS PRIVADAS ".

El trabajo de investigación mencionado se desarrolló en forma satisfactoria de acuerdo a la naturaleza y contenido del mismo por lo que considero que reúne las condiciones académicas requeridas para la sustentación del Examen General Público, por lo que me permito recomendarlo para su discusión en dicho examen.

Sin otro particular aprovecho la oportunidad para suscribirme del Señor Decano como su atento y seguro servidor,



Lic. Gustavo Adolfo Coti de Paz
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2823

GC/ne



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Universitaria, Zona 12
Ciudad de Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, NUEVE DE FEBRERO DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CINCO

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Gustavo Adolfo Cotí de Paz, quien
fuera designado Asesor y la opinión favorable del
Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el
trabajo de Tesis denominado: "AUDITORIA
ADMINISTRATIVA DE LA CARTERA CREDITICIA DE
INSTITUCIONES BANCARIAS PRIVADAS", que para su
graduación profesional presentó el
estudiante LUIS ADOLFO LOPEZ, autorizándose su
impresión.

Y ENSEÑAR A TODOS

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS: *Por permitirme concluir mi Carrera
Universitaria.*

A MI MADRE: *María Elizabeth de León
Por el esfuerzo y apoyo brindado*

A MI HERMANO: *Con fraternal cariño*

A MI FAMILIA Y AMIGOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

I N D I C E

	<i>PAGINA</i>
<i>INTRODUCCION</i>	<i>i</i>
 CAPITULO I EL SISTEMA BANCARIO 	
1.1. <i>Sistema bancario nacional</i>	01
1.2. <i>Constitución, autorización y organización bancaria</i>	06
1.3. <i>Clasificación de los bancos</i>	07
1.4. <i>Naturaleza de los bancos</i>	10
1.5. <i>Operaciones que realizan los bancos</i>	11
1.6. <i>Control y fiscalización</i>	12
1.7. <i>Situación del sistema bancario guatemalteco</i>	14
1.8. <i>Modernización del sistema financiero</i>	17
 CAPITULO II AUDITORIA ADMINISTRATIVA 	
2.1. <i>Concepto de Auditoría Administrativa</i>	24
2.2. <i>Diferencia entre Auditoría Financiera, Operacional y Administrativa</i>	26
2.3. <i>Objetivos, alcance y campo de aplicación de la Auditoría Administrativa</i>	27
2.4. <i>Ventajas de la Auditoría Administrativa</i>	29
2.5. <i>Planeación</i>	30
2.6. <i>Examen</i>	35
2.7. <i>Evaluación de los resultados y recomendaciones</i>	42
2.8. <i>Informe de auditoría</i>	45

CAPITULO III
CARTERA CREDITICIA DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

3.1.	Definición de cartera crediticia	51
3.2.	Clasificación de los créditos	53
3.3.	Capital, intereses, comisiones, amortización, cancelación, prórrogas y renovaciones de los créditos	63
3.4.	Requisitos para la concesión de créditos	66
3.5.	Formalidades de los créditos	69
3.6.	Prohibiciones de las instituciones bancarias relacionadas con la cartera crediticia	70
3.7.	Modernización de la información financiera de la cartera crediticia	70
3.8.	Valuación de la cartera crediticia	71
3.9.	Sistema de información del riesgo crediticio	76
3.10.	Información mínima que las instituciones financieras deben tener de sus deudores y codeudores.	78
3.11.	Modificación al registro contable de operaciones crediticias	79

CAPITULO IV
EVALUACION DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA
DE LA CARTERA CREDITICIA DE INSTITUCIONES
BANCARIAS PRIVADAS

4.1.	Generalidades	81
4.2.	Técnicas utilizadas en la evaluación	88
4.3.	Concentración y clasificación de datos obtenidos	89
4.4.	Evaluación de resultados	89

	<i>PAGINA</i>
4.5. <i>Medidas correctivas</i>	94
4.6. <i>Participación de la cartera crediticia en las operaciones de los bancos y rendimiento de las mismas</i>	96

CAPITULO V
AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA CARTERA CREDITICIA
DE UNA INSTITUCION BANCARIA PRIVADA
(CASO PRACTICO)

5.1. <i>Estructura organizativa del Banco</i>	98
5.2. <i>Procedimientos de auditoría aplicados</i>	101
5.3. <i>Examen de procedimientos del departamento de cartera crediticia</i>	102
5.4. <i>Evaluación del sistema operativo</i>	105
5.5. <i>Resultados obtenidos en Auditoría Administrativa de cartera crediticia.</i>	108
 GRAFICAS	 115
 CUADROS	 122
 CONCLUSIONES	 134
 RECOMENDACIONES	 137
 BIBLIOGRAFIA	 140

INDICE DE GRAFICAS Y ANEXOS

" G R A F I C A S "

REFERENCIA	CONCEPTO	PAGINA
Gráfica No. 1	<u>Bancos en funcionamiento</u> al 13 de octubre 1994	115
Gráfica No. 2	<u>Constitución y autorización</u> <u>de bancos.</u> Período de 1881 a 1994.	116
Gráfica No. 3	<u>Bancos Privados y Estatales</u> Número de agencias al 13 de octubre de 1994.	117
Gráfica No. 4	<u>Tasas de interés sobre préstamos</u> Mínimas, máximas y ponderadas al 13 de octubre de 1994.	118
Gráfica No. 5	<u>Tasas de interés sobre descuento</u> <u>de documentos.</u> Mínimas, máximas y ponderadas al 13-10-94.	119
Gráfica No. 6	<u>Estructura organizativa del banco</u> <u>auditado.</u> (caso práctico)	120
Gráfica No. 7	<u>Estructura organizativa del departa-</u> <u>mento de cartera crediticia del banco</u> <u>auditado.</u> (caso práctico)	121

" A N E X O S "

REFERENCIA	CONCEPTO	PAGINA
Anexo No. 1	<u>Auditoría Administrativa</u> <u>Clasificación de informes</u> <u>de auditoría.</u>	122
Anexo No. 2	<u>Tasas de interés activas</u> <u>de los principales bancos</u> <u>del sistema.</u> Octubre 1994.	123
Anexo No. 3	<u>Esquema de información</u> <u>mínima que las instituciones</u> <u>financieras deben tener de</u> <u>deudores y codeudores.</u>	124
Anexo No. 4	<u>Participación de la cartera</u> <u>crediticia en operaciones de</u> <u>los bancos.</u> Al 31 de julio de 1994.	125
Anexo No. 5	<u>Cuestionario General de Auditoría</u> <u>Administrativa.</u>	126
Anexo No. 6	<u>Hoja de evaluación de actividades</u>	132
Anexo No. 7	<u>Hoja de evaluación de condiciones</u> <u>de trabajo.</u>	133

I N T R O D U C C I O N

Para las instituciones bancarias las operaciones de cartera crediticia representan la principal operación activa en la que aplican la mayor parte de los recursos obtenidos, originando la necesidad de que dichas operaciones sean administradas eficientemente para obtener los beneficios esperados.

La Auditoría Administrativa se ubica dentro del control preventivo que debe ejercer la Dirección de los bancos, para la revisión de objetivos, políticas, programas de trabajo, estructura organizativa, controles operativos, procedimientos, utilización de recursos humanos y físicos; con el fin de detectar anomalías que limiten el funcionamiento del departamento de cartera, para que en

forma oportuna se tomen las medidas correctivas que sean necesarias.

El problema objeto de investigación se refiere a establecer cuales son las causas desde el punto de vista de Auditoría Administrativa, que provocan deficiencias en la administración de la cartera crediticia de bancos privados que funcionan en el país.

El tema del presente trabajo " AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA CARTERA CREDITICIA DE INSTITUCIONES BANCARIAS PRIVADAS " tiene como finalidad mostrar la importancia de la Auditoría Administrativa y de la cartera crediticia para las instituciones bancarias, además se persigue verificar si existen deficiencias de tipo administrativo en las fases de planeación, organización, dirección y control.

En el capítulo I se dan a conocer los antecedentes históricos del Sistema Bancario Nacional; constitución, autorización y organización bancaria; clasificación, naturaleza y operaciones que realizan los bancos; así como su control y fiscalización. Por último se muestra la situación del Sistema Bancario Guatemalteco y las generalidades de la modernización del Sistema Financiero que actualmente se produce en el país.

El capítulo II trata sobre la conceptualización de Auditoría Administrativa, sus objetivos, alcance, ventajas y campo de aplicación y por último las fases o etapas de su desarrollo.

Lo relacionado con las operaciones de cartera crediticia de instituciones bancarias se encuentra en el capítulo III, en el que se presenta la definición de cartera crediticia, clasificación, requisitos y formalidades de los créditos, prohibiciones de las instituciones bancarias relacionadas con la cartera crediticia y se concluye con las medidas de modernización financiera relacionadas con la cartera crediticia.

En el capítulo IV se presentan las generalidades de la Administración y se muestran los resultados obtenidos en la evaluación de la eficiencia administrativa de la cartera crediticia practicada en bancos del sistema, así como las medidas correctivas necesarias.

Por último se considera conveniente presentar en el capítulo V, un caso práctico de Auditoría Administrativa de la cartera crediticia de una institución bancaria, mostrando los resultados obtenidos.

Al iniciarse la planificación de la presente investigación surgió la hipótesis de que las deficiencias administrativas en la cartera crediticia de los bancos privados, se deben a que no cuentan con una adecuada planeación, organización, dirección y control en sus operaciones crediticias.

Esta hipótesis y otras que surgieron en el transcurso de la investigación se comprobaron y como resultado se elaboraron las conclusiones y recomendaciones que se presentan al final de la tesis.

Para concluir, agradecemos a todas las instituciones bancarias y personas que de una u otra forma contribuyeron a que fuera posible la realización de la investigación.

C A P I T U L O I

EL SISTEMA BANCARIO

1.1. SISTEMA BANCARIO NACIONAL

1.1.1. Antecedentes históricos

Las instituciones bancarias surgieron por la necesidad de las personas de custodiar sus riquezas.

Los banqueros al principio mantenían ocioso el dinero que les era confiado para su custodia. Con el transcurso del tiempo se dieron cuenta que los dueños de ese dinero tardaban en retirarlo, por lo que comenzaron a utilizarlo concediendo préstamos a terceras personas, lo cual les producía un beneficio.

Al principio la inversión de dinero se efectuaba sin el consentimiento de los dueños, posteriormente dichas

operaciones se hicieron del conocimiento público, procediéndose a pagar a los propietarios del dinero una compensación, fue así como surgió la actividad característica de los bancos.

A nivel nacional el 26 de septiembre de 1826, cinco años después de nuestra independencia, según decreto del Ejecutivo de ese entonces se fundo el Banco Nacional de Guatemala, sin embargo no inició operaciones.

Posteriormente en los años 1829, 1839, 1864, 1867 y 1873 se realizaron nuevas gestiones con el mismo propósito pero también infructuosas.

El 23 de marzo de 1874 a través del decreto No. 121 de esa fecha, se funda el Banco Nacional de Guatemala inaugurado por el Presidente de ese entonces General Justo Rufino Barrios, el banco mencionado inició sus operaciones el 1 de julio de ese año.

Posteriormente, durante los años de 1923 a 1926 durante el gobierno del General José María Orellana, fue promovida una importante reforma monetaria y bancaria en el país, impulsada por los Licenciados Enrique Martínez Sobral y Carlos O. Zachrisson.

El 30 de junio de 1926 se funda el Banco Central de Guatemala, con funciones de Banca Central, de capital mixto, instituyéndose además el Quetzal como moneda nacional.

En los años de 1945 y 1946 se realiza la segunda reforma monetaria y bancaria creándose el actual Banco de Guatemala, de capital puramente estatal, en sustitución del Banco Central de Guatemala, además se establece una legislación avanzada contenida en la Ley de Bancos, Ley Monetaria y Ley Orgánica del Banco de Guatemala.

Posteriormente fueron autorizados para operar en el país otros bancos entre lo que podemos mencionar: Banco Agrícola Mercantil, S.A. (1946); Banco del Agro, S.A. (1958); Banco Inmobiliario, S.A. (1958); Banco Granai & Townson, S.A. (1962); Banco de los Trabajadores, S.A. (1966) Banco Industrial, S.A. (1968); etc.

En los últimos 30 años el Sistema Bancario Nacional ha mostrado crecimiento tanto cualitativo como cuantitativo, contribuyendo al desarrollo económico y social de Guatemala.

1.1.2. Concepto de banco

La palabra Banco proviene del alemán Bank que literalmente significa: amontonamiento, acumulación; término que usaban para denominar a un fondo de acciones de capital.¹

¹ Garrido Menendez, Rudy Rolando, Auditoría operacional bancaria, aplicada a un departamento de créditos, página 3.

En sentido económico se define como banco al Establecimiento de crédito que concentra todas las actividades financieras.

Para nuestro estudio definiremos a los bancos como: Instituciones crediticias debidamente autorizadas por la ley, que se dedican principalmente a la concesión de préstamos utilizando los recursos obtenidos de terceros a través de depósitos, venta de bonos u obligaciones, etc. y que además realizan otro tipo de operaciones financieras.

1.1.3. Legislación aplicable

El sistema bancario actualmente se encuentra regulado por diferentes leyes, reglamentos y resoluciones, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- a) Lev monetaria: Decreto No. 203 del Congreso de la República, de fecha 10 de diciembre 1945, reformado por Decreto 1316 del 20 de agosto de 1964.
- b) Lev orgánica del Banco de Guatemala: Decreto No. 215 del Congreso de la República, de fecha 11 de diciembre de 1945 y sus reformas decretos 1314 y 1704. A través de esta ley se crea el Banco del Estado, autónomo, descentralizado, conocido hasta la fecha con el nombre de Banco de Guatemala, con el objeto de promover la creación y el mantenimiento de las condiciones

monetarias, cambiarias y crediticias favorables al desarrollo ordenado de la economía del país.

- c) Lev de Bancos: Decreto No. 315 del Congreso de la República, de fecha 5 de diciembre de 1946, reformado por decreto 1315 del 5 de abril de 1972. Esta ley fue creada con el objetivo de normar las actividades de las instituciones de crédito para que puedan servir con mayor eficiencia a la producción y asegurar los intereses del público acreedor.
- d) Reglamento para la autorización y constitución de bancos nacionales, sucursales de bancos extranjeros y sucursales o agencias de bancos nacionales ya establecidos: Con este reglamento se prevee el mejor cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley de Bancos.
- e) Lev del Ministerio de Finanzas Públicas, Decreto No. 106-71 del Congreso de la República, de fecha 15 de diciembre de 1971.
- f) Ley que otorga facultades a la Junta Monetaria para disponer la recapitalización de los bancos del sistema, Decreto No. 7-72 del Congreso de la República, de fecha 5 de abril de 1972.
- g) Disposiciones del Banco de Guatemala, de la Superintendencia de Bancos y resoluciones emitidas por la Junta Monetaria que son de observancia general para todas las instituciones que integran el Sistema

Bancario Nacional.

- h) *Códigos y leyes que rigen la actividad mercantil (Código de Comercio, de Trabajo, Tributario, Ley del ISR, IVA, Timbres, etc.)*

1.2. CONSTITUCION, AUTORIZACION Y ORGANIZACION BANCARIA

1.2.1. Constitución y autorización

La aprobación de los estatutos y el reconocimiento de la personalidad jurídica de las instituciones bancarias nacionales le corresponden al Organismo Ejecutivo a través del Ministerio de Economía, previa autorización de constitución de la Junta Monetaria.

Corresponde también al Ejecutivo aprobar el establecimiento de sucursales o agencias de bancos extranjeros para operar en el territorio nacional, previa aprobación de la Junta Monetaria.²

Los montos mínimos de capital autorizado para las instituciones bancarias nacionales que se establezcan en el país son: Q 1,000.000.00 para bancos comerciales, hipotecarios o mixtos; y Q 500.000.00 para bancos de ahorro y préstamo o capitalización.³

²\ Ley de Bancos, Decreto 315 del Congreso de la República, página 3.

³\ Reglamento para la autorización y constitución de bancos nacionales, página 6.

1.2.2. Organización bancaria

Las instituciones bancarias que operan en el país deberán tener un directorio integrado por tres o más directores, que serán los encargados de la dirección general de los negocios que se realicen.

Los miembros de los directorios de las instituciones bancarias, deberán ser personas solventes y de reconocida honorabilidad.

La Junta Monetaria con aprobación del Organismo Ejecutivo, emitirá los reglamentos que prohíban, limiten y regulen las operaciones que puedan celebrar los bancos con directores, funcionarios y empleados de las mismas.

Actualmente el reglamento indicado esta contenido en Resolución de la Junta Monetaria No.339-94 con vigencia a partir del 26 de julio de 1994.

La reglamentación indicada tiene como objetivo evitar toda clase de favoritismos en perjuicio de los depositantes, acreedores, accionistas y asegurar el prestigio de las instituciones bancarias.

1.3. CLASIFICACION DE LOS BANCOS

Desde el punto de vista de las operaciones que realizan los bancos, se clasifican de la forma siguiente:

1.3.1. Banca central

La banca central es un banco creado por el Estado con

el objetivo de que se encargue de las transacciones financieras que este realiza, que coordine y controle a los bancos del sistema y regule la existencia monetaria del país. Las funciones de la Banca central son ejercidas por el Banco de Guatemala. ⁴

La banca central tiene a su cargo funciones muy importantes para el desarrollo de la economía nacional, entre las cuales podemos mencionar:

a) **Función monetaria**

Fijar los principios de la unidad monetaria y sus características; emitir dinero primario y retirarlo de la circulación; determinar los criterios que sirvan de guía para la creación de la cantidad necesaria de dinero para que funcione el sistema económico. ⁵

b) **Función bancaria**

Constituirse como prestamista de última instancia; actuar como custodio de las reservas de efectivo de los bancos (encajes); encargarse de la Cámara de Compensación. ⁶

c) **Función cambiaria**

Fijar tipos de cambio, custodiar y administrar las reservas internacionales del país, regular la política

⁴ González Arevalo, Carlos, Sistema Bancario Moderno, página 4.

⁵ IBID, página 5.

⁶ IBID, página 6.

de comercio exterior.

d) Función financiera

Promover el mercado de valores así como también regular el mercado de capitales.

1.3.2. Banca comercial

Los bancos comerciales son instituciones de crédito que reciben depósitos monetarios y a plazo menor, con la finalidad de invertir los recursos captados principalmente en operaciones activas a corto plazo.

1.3.3. Banca hipotecaria

Son instituciones de crédito que emiten bonos hipotecarios o prendarios así como también reciben depósitos de ahorro y a plazo mayor, con el objetivo de invertir esos recursos en operaciones activas de mediano y largo plazo.

1.3.4. Banca de capitalización

Estas instituciones de crédito emiten títulos de capitalización y reciben primas de ahorro, con el objetivo de invertir en operaciones activas de plazos similares con las obligaciones contraídas.

La ley de Bancos establece que una misma institución puede funcionar como banco comercial y como banco hipotecario a la vez, tal es el caso de la mayoría de

bancos que conforman el Sistema Bancario Nacional.

1.4. NATURALEZA DE LOS BANCOS

De acuerdo a la forma en que se encuentra constituido el capital de los bancos, estos pueden ser:

1.4.1. Bancos privados

Son las entidades constituidas bajo la forma de Sociedad Anónima, cuyo capital es aportado por la iniciativa privada.

1.4.2. Bancos estatales

Son las entidades cuyo capital es aportado por el Estado en su totalidad, constituidas mediante leyes específicas, ejemplo: Crédito Hipotecario Nacional, BANDESA y Banco Nacional de la Vivienda.

Actualmente el Banvi ya no efectúa concesión de créditos únicamente se encuentra en proceso de recuperación de cartera.

1.4.3. Bancos mixtos

Son las instituciones en las cuales el capital esta formado con la participación de la iniciativa privada y del Estado, ejemplo: Banco de los Trabajadores.

1.5. OPERACIONES QUE REALIZAN LOS BANCOS

1.5.1. Operaciones activas

Son las operaciones que se realizan con el propósito de canalizar recursos u otro tipo de bienes, en otras palabras son aquellas que dan surgimiento a un derecho del banco contra terceros.

Entre las principales operaciones activas tenemos:

- a) *Concesión de préstamos y descuento de documentos;*
- b) *Constitución de depósitos a la vista en bancos del exterior;*
- c) *Inversiones;*
- d) *Emisión y operación de tarjetas de crédito;*
- e) *Arrendamiento financiero;*
- f) *Factoraje;*
- g) *Reportos (en calidad de reportador).*

1.5.2. Operaciones pasivas

Estan representadas por las operaciones encaminadas a captar recursos financieros, sobre las cuales se ofrece implícita o explícitamente, cualquier tipo de seguridad o garantía ya sea en cuanto a recuperabilidad, mantenimiento de valor, rendimiento, liquidez u otros compromisos que impliquen la sustitución de fondos.

Como ejemplo de operaciones pasivas podemos mencionar las siguientes:

- a) *Recepción de depósitos a la vista, de ahorro y a plazo fijo;*
- b) *Contratación de préstamos con la banca central;*
- c) *Emisión de obligaciones financieras;*
- d) *Obligaciones convertibles en acciones;*
- e) *Reportos (como reportado).*

1.5.3. Operaciones de confianza

Son aquellas que realizan los bancos actuando como mandatario o depositario, con el propósito de prestar servicios que no implican intermediación financiera, ni compromisos financieros para las mismas. Esto deberá quedar consignando en los convenios o contratos suscritos.

Como operaciones de confianza podemos mencionar:

- a) *Custodia de valores y documentos (propios y ajenos);*
- b) *Operaciones de cobros y pagos por cuenta ajena;*
- c) *De agente financiero;*
- d) *Operaciones de cambio;*
- e) *Depósitos con opción de inversión financiera;*
- f) *Reportos (por cuenta de terceros).*

1.6. CONTROL Y FISCALIZACION

Actualmente las instituciones bancarias se encuentran bajo el control y fiscalización de las siguientes instituciones:

1.6.1. Junta Monetaria

La Junta Monetaria ejerce control directo sobre las instituciones bancarias, ya que regula las distintas operaciones de crédito que conforman la política crediticia destinada a estabilizar la economía del país.

La Junta Monetaria puede además de ejercer vigilancia de las operaciones de crédito, fijar topes de cartera, acordar los porcentajes para la determinación de los requerimientos mínimos de capital y reservas de capital, fijar y modificar los encajes de los bancos, dirigir la política general de los bancos estatales.

1.6.2. Superintendencia de Bancos

De conformidad con el Decreto Legislativo No. 215, Ley Orgánica del Banco de Guatemala, compete a la Superintendencia de Bancos, la fiscalización y vigilancia permanente del Banco de Guatemala, y de las instituciones bancarias y financieras que integran el Sistema Bancario Nacional, actuando como delegado de la Dirección General de Rentas Internas en las revisiones que efectúan.

Dentro de las principales funciones de fiscalización y vigilancia de la Superintendencia de Bancos relacionadas con la cartera crediticia, podemos mencionar:

- a) Fiscalizar todas las operaciones y actividades del banco central;*

- b) Comunicar al Gerente del Banco de Guatemala, las irregularidades o infracciones que existan en las operaciones que realizan las instituciones bancarias;
- c) Sugerir y recomendar a las instituciones bancarias las medidas a tomar para corregir las deficiencias e irregularidades que se presenten;
- d) Presentar informes resumidos a la Junta Monetaria sobre la inspección y fiscalización de las instituciones bancarias.¹

1.6.3. Banco de Guatemala

El Banco de Guatemala ejerce control sobre las actividades crediticias del Sistema Bancario Nacional, de conformidad con su ley orgánica. Como ejemplo de lo indicado podemos mencionar la existencia del Comité de Créditos, órgano que tiene la potestad de conceder o denegar las solicitudes de crédito que efectúan las instituciones bancarias al Banco Central, en forma de adelantos, descuentos o redescuentos.

1.7. SITUACION DEL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO

Hasta el año de 1991 el Sistema Bancario Guatemalteco presentaba marcadas restricciones en cuanto a las

¹ Ley Orgánica Banco de Guatemala, decreto 215 del Congreso de la República, página 18.

operaciones que podía realizar.

Actualmente el sistema se encuentra en un proceso de transformación producido por las disposiciones que ha adoptado la Junta Monetaria en materia de liberación financiera y bancaria, entre las que podemos mencionar las siguientes: Liberación de tasas de interés, autorización para el pago de intereses en cuentas de depósitos a la vista, liberación del tipo de cambio, regulación de operaciones de mercado abierto, etc.

Además se ha producido la diversificación de operaciones que realizan los bancos, tal es el caso de emisión y operación de tarjetas de crédito; arrendamiento financiero (leasing); factoraje (factoring); reportos en calidad de reportador, reportado y por cuenta de terceros; depósitos con opción de inversión financiera, etc.

Como resultado del Programa de modernización financiera, así como de la diversificación de servicios prestados por los bancos, se ha producido un marcado incremento de instituciones bancarias.

Según información proporcionada por la Superintendencia de Bancos, al 13 de octubre de 1994 se cuenta con 31 bancos en funcionamiento y 2 pendientes de iniciar operaciones, el resumen es el siguiente:

Bancos en funcionamiento:

	<i>bancos existentes</i>	<i>No. agencias</i>
<u><i>Banco Central:</i></u>		
<i>De Guatemala</i>	<i>01</i>	<i>014</i>
	<i>bancos existentes</i>	<i>No.agencias</i>
<u><i>Bancos estatales:</i></u>	<i>03</i>	<i>056</i>
<u><i>Bancos privados:</i></u>	<i>27</i>	<i>332</i>

El 87.1% de las instituciones bancarias están constituidas bajo la forma de Sociedad Anónima, con capital aportado por la iniciativa privada, 9.7% son bancos estatales y el 3.2% esta representado por la banca central, esto puede ser apreciado en mejor forma a través de la gráfica No. 1.

Es importante mencionar que de 1971 a la fecha, en Guatemala se han constituido 22 instituciones bancarias que representan el 71% del total de los que actualmente funcionan en el país.

Para poder apreciar en mejor forma lo indicado se presenta en la gráfica No. 2 el comportamiento de dicho crecimiento, observando que fue en la década de los 80 en la que se crearon más bancos.

Debido al número de instituciones bancarias existentes y de sus agencias (gráfica No. 3), se observa una fuerte competencia en beneficio del usuario, caracterizada por la innovación de nuevos servicios,

ejemplo: cuentas de Money Market, cuentas de traslado automático, banca electrónica, servicio personalizado, concesión de tarjetas de crédito y débito, etc., así como el ofrecimiento a los inversionistas de tasas de rendimiento más atractivas y tasas de interés más bajas a los deudores, todo esto con la finalidad de captar un mayor número de clientes.

1.8. MODERNIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO

1.8.1. Generalidades

Para tratar el tema, es necesario referirnos a la política económica y social del gobierno para el período 1991-1996 ya que en ella se discutieron y analizaron los lineamientos en torno al proceso de modernización del sistema financiero del país.

Con ese fin se diseñó un programa de reformas económicas orientado a fortalecer los mecanismos de mercado, desregular la economía, descentralizar las decisiones económicas y fomentar la iniciativa privada.⁸

1.8.2. Funciones del sistema financiero

Las funciones del sistema financiero están dirigidas a la creación de dinero y la administración de los medios

⁸ Acabal Manolo. En camino a la Modernización Financiera, página 1.

de pago del país, e intermediar entre prestatarios y prestamistas, ahorrantes e inversionistas.

1.8.3. Objetivos

Los objetivos del programa de modernización del sistema financiero fueron establecidos por un Grupo Consultivo creado para el efecto, siendo estos los siguientes:

- a) Objetivo final: la creación de condiciones en el ámbito financiero que contribuyan a lograr un crecimiento económico acelerado en condiciones de estabilidad permanentes, tanto internas como externas.
- b) Objetivos intermedios directos: elevar y preservar la eficiencia de la política monetaria y de la intermediación financiera.
- c) Objetivos intermedios indirectos:
 - Reducción de los costos de transacción e información;
 - Promover el ahorro interno;
 - Mejorar la asignación de los recursos, así como el incremento a la inversión.
- d) Objetivos específicos directos:
 - Dotar de mayor transparencia y neutralidad a los instrumentos de la política monetaria y crediticia;

- *Desregularización del sistema financiero con el fin de lograr la ampliación y diversificación de la oferta de servicios financieros, así como promover una mayor competencia y eficiencia en el sector;*
 - *Fortalecimiento de la solidez y solvencia del sistema financiero;*
 - *Reorientar y mejorar las funciones de la supervisión bancaria; y*
 - *Desarrollar el mercado de capitales.*
- e) *Objetivos específicos indirectos: elevar la eficiencia funcional del sistema financiero nacional.*

En resumen la consecución de los objetivos descritos permitirá que en el sistema financiero encontremos:

- *Mayor eficiencia y competitividad;*
- *Nuevos y variados servicios financieros, incluyendo una mejor infraestructura para canalizar el ahorro hacia el financiamiento de la inversión;*
- *Dar atención a un mayor número de usuarios;*
- *Que los precios de los servicios que se demandan estén acordes con las condiciones de competencia en el mercado financiero.*

1.8.4. Marco de acción del programa de modernización del sistema financiero

El programa de modernización del sistema financiero esta dirigido a efectuar cambios en la política monetaria, readecuar el sistema financiero, ejercer una adecuada supervisión bancaria así como fortalecer el mercado de capitales.

En lo que respecta a la política monetaria se pretende:

- Adecuar la legislación en materia de tasas de interés;
- Programar la reducción del encaje bancario;
- Negociación de Certificados de Depósitos a Plazo en la Bolsa de Valores;
- Eliminación de subsidios;
- Ajustar tasas de interés a bancos estatales.

La readecuación del sistema financiero se efectuará a través de modificar el marco regulatorio existente, efectuar cambios en las operaciones bancarias y en las instituciones financieras públicas.

a) Marco regulatorio

Cartera crediticia

- Estudio sobre el estado y la calidad de la cartera crediticia;
- Establecer normas sobre información financiera mínima sobre clientes para su divulgación;

- *Definir criterios para concesión de prórrogas.*

Normas contables

- *Revisión del manual de instrucciones contables;*
- *Establecer lineamientos para informes de Auditoría Externa.*

Exposición a riesgo

- *Establecer normas para valuación de activos, determinación de activos de dudosa recuperación y formación de provisiones.*

b) Operaciones bancarias

Condiciones de entrada y salida

- *Revisión del reglamento de autorización de nuevos bancos;*
- *Reducción de trámites de solicitud de autorización de nuevos bancos.*

Ambito de operaciones

- *Habilitar a los bancos para operar bajo principios de multibanca;*
- *Establecer normas para funciones bancarias y para compra de acciones a otras entidades financieras.*

Capital

- *Derogar excepciones a requerimientos mínimos de capital;*
- *Programa de readecuación patrimonial pendiente.*

c) Instituciones financieras públicas

Redefinir el rol de las entidades financieras públicas y el proceso de readecuación o liquidación.

La supervisión bancaria establece un programa de reestructuración de la Superintendencia de Bancos, (redefinir sus funciones, evaluar el requerimiento de recursos humanos y financieros, revisión de política salarial y creación de la central de riesgos).

Además se considera necesario la actualización del régimen disciplinario para entidades bancarias, por último se tiene contemplado la emisión de la legislación apropiada para fortalecer, orientar y fomentar el mercado de valores. En materia de modernización del sistema financiero, ya se han tenido en los últimos años avances significativos, esto a raíz de las disposiciones que la Junta Monetaria ha venido adoptando en materia de liberación financiera y cambiaria, se ha iniciado el proceso de transformación del marco de condiciones para el funcionamiento del sistema financiero, ejemplo: liberación de tasas de interés, autorización para el pago de intereses en cuentas de depósitos monetarios, liberación cambiaria, operaciones de mercado abierto, etc.

Sin embargo actualmente aún existen ciertas restricciones para lograr una mayor eficiencia y competitividad del sistema financiero, por lo que es

necesario adecuar ciertos normativos y legislación al enfoque de la liberalización del sistema financiero.

La Junta Monetaria por medio de la resolución JM-647-93 del 20 de septiembre 1993 aprobó la matriz del programa de modernización del Sistema Financiero Nacional, el cual esta dividido en cuatro grandes lineamientos.

- a) Estabilidad monetaria;
- b) Liberación financiera y diversificación de la oferta de productos y servicios bancarios;
- c) Modernización de la supervisión financiera; y
- d) Regulación del mercado de valores y capitales.

CAPITULO II
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1. CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Previo a tratar lo relacionado con la Auditoría Administrativa consideramos necesario mencionar que la auditoría en general es una actividad que se ha venido realizando desde tiempos remotos, el desarrollo y transformación que ha sufrido es consecuencia del avance de la humanidad en todos los aspectos de la vida.

El desarrollo de la auditoría se percibe al observar que de la simple verificación física de transacciones se ha llegado al uso de sofisticadas técnicas de computación para la ejecución del trabajo; esto derivado de la necesidad de las empresas de obtener informes independientes sobre la situación del negocio, con el fin de tomar las decisiones

que contribuyan al logro de los objetivos establecidos.

Debido a las necesidades que han tenido las empresas de que sean revisadas y evaluadas sus operaciones y procedimientos surgió la clasificación de la auditoría de acuerdo a su objetivo, muestra de ello es la existencia de la Auditoría Financiera, Auditoría Operacional, Auditoría Fiscal, Auditoría Administrativa, etc., siendo esta última a la que se enfoca nuestra investigación.

La Auditoría Administrativa es definida como el servicio que presta el Contador Público y Auditor cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la finalidad de presentar recomendaciones que incrementen la eficiencia operativa de la entidad auditada.⁹

Para efectos de nuestro estudio definiremos a la Auditoría Administrativa como: El examen y evaluación de una empresa en relación a su estructura organizativa, objetivos, políticas establecidas, programas de trabajo, controles existentes, procedimientos aplicados, utilización y aprovechamiento de recursos; con la finalidad de detectar anomalías que limiten su funcionamiento, permitiendo que en forma oportuna se tomen las medidas correctivas que sean necesarias.

⁹/ Auditoría Operacional, Comisión de Auditoría Operacional I.M.C.P., página 9.

2.2. DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA FINANCIERA, OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVA

Con frecuencia se mencionan diferentes tipos o clases de auditoría tal es el caso de Auditoría Financiera, Auditoría Operacional, Auditoría Administrativa, sin tener claro los elementos esenciales que las distinguen.

Para efectos de poder establecer las diferencias entre las auditorías mencionadas definiremos cada una de ellas y estableceremos los elementos que las distinguen.

Auditoría Financiera: Este tipo de auditoría consiste en examinar los estados financieros de una entidad por un período determinado, mediante la aplicación de Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, con el fin de emitir opinión sobre la razonabilidad de los mismos y si se han preparado de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.¹⁰

Auditoría Operacional: Consiste en el examen y evaluación sistemática de las operaciones de una entidad con el propósito de determinar si está operando en forma efectiva y eficiente, así como establecer el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos establecidos. En resumen la auditoría operacional evalúa la calidad de

¹⁰ \ Conceptos básicos y objetivos de Auditoría Interna página 5.

las operaciones enfocando su examen a la contribución o falta de ella, a la eficiencia operativa y al ahorro de costos.¹¹

Al analizar las definiciones que hemos presentado podemos diferenciar cada una de ellas derivado de su campo de acción.

La Auditoría Financiera enfoca sus esfuerzos a la evaluación de la estructura de control interno con el fin de emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una empresa.

La Auditoría Operacional se ocupa de examinar y evaluar la calidad de los procedimientos, para determinar si se está operando en forma efectiva y eficiente; mientras que la Auditoría Administrativa se ocupa de la calidad de la administración, mediante la evaluación de la planeación, organización, dirección y control.

2.3. OBJETIVOS, ALCANCE Y CAMPO DE APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Entre los principales objetivos que persigue la Auditoría Administrativa podemos mencionar:

- a) Evaluar el fundamento o base de la Administración a través de localizar las irregularidades o anomalías existentes y plantear las soluciones que sean

¹¹ \ IBID, página 5.

necesarias;

- b) Apoyar a los niveles de supervisión para alcanzar una administración más efectiva a través de presentar los resultados que surjan de la auditoría realizada;
- c) Realizar estudios específicos de la empresa con el fin de determinar a fondo las deficiencias que causen problemas en el presente, y las que puedan causarlos en el futuro;
- d) Proporcionar una opinión profesional e independiente sobre la administración de una empresa determinada, esto como resultado de estudios e investigaciones de carácter profesional.

La aplicación de las sugerencias o recomendaciones derivadas de la evaluación de la Auditoría Administrativa quedan bajo la responsabilidad de la alta dirección de la empresa, entendiéndose que la responsabilidad no se delega y es inherente a la función de dirección.¹²

En cuanto al alcance de la Auditoría Administrativa esta puede abarcar una función específica o bien únicamente una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

La Auditoría Administrativa tiene un amplio campo de aplicación debido a la universalidad de la Administración, que se basa en principios generales y aplicables en

^{12/} Rubio Ragazzoni, Victor M., Guía Práctica de Auditoría Administrativa, página 13.

cualquier organismo social.

2.4. VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las principales ventajas que conlleva la práctica de la Auditoría Administrativa, son:

- a) Se aplican conocimientos profesionales con personal de reconocida experiencia y capacitados en áreas específicas, ejemplo: evaluación de procedimientos, flujodiagramación, técnicas de evaluación, etc.;
- b) Aplicación actualizada de conocimientos, esto derivado de que el auditor esta obligado a conocer los avances tecnológicos del área administrativa, así como la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia los problemas que detecte;
- c) Solución específica de problemas, ya que los esfuerzos se enfocan a un objetivo concreto;
- d) Se obtiene una opinión imparcial debido a la independencia mental del auditor ya que conoce los problemas libre de prejuicios o intereses personales, esto se logra en mayor grado cuando el trabajo es efectuado por auditores externos.
- e) Representa un control preventivo que ejerce la dirección de la empresa, para verificar el cumplimiento de los objetivos, políticas, controles operativos, procedimientos y aprovechamiento de recursos; con el fin de detectar anomalías a efecto de

tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

El proceso de la Auditoría Administrativa requiere para su desarrollo de cuatro etapas o fases siendo estas: Planeación, examen, evaluación y presentación de informes.

2.5. PLANEACION

2.5.1. Generalidades

La planeación de la Auditoría Administrativa se refiere al plan de desarrollo secuencial de las actividades a realizar, así como la determinación del tiempo necesario para ejecutarlas a través de las diferentes etapas.

Al planificar se persigue prever en forma anticipada a la acción, los factores que se necesitarán para realizar el trabajo, a efecto de que por ausencia de estos no se límite el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos esperados.

En la etapa de planeación determinamos en forma detallada ¿Qué es lo que debe hacerse?, ¿Dónde?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? debe hacerse.

2.5.2. Factores a considerar en la planeación

Para efectuar una adecuada planeación el auditor deberá tomar en cuenta varios factores entre los cuales podemos mencionar.

2.5.2.1. Objetivos

Los objetivos de la Auditoría Administrativa se refieren a qué se quiere alcanzar. La fijación de objetivos constituye el punto básico para desarrollar adecuadamente la etapa de planeación, ya que dependiendo de lo que se quiere lograr así son los elementos que se necesitarán.

2.5.2.2. Estructura organizativa

Se refiere a las características particulares de la empresa. Para lograr una adecuada planeación los trabajos de auditoría deben ajustarse a la estructura organizativa de la empresa, esto contribuirá a la obtención de resultados satisfactorios.

En la investigación que nos ocupa debemos conocer la estructura organizativa de una institución bancaria para ubicar a la unidad de cartera crediticia, así como conocer sus manuales de organización.

2.5.2.3. Políticas y procedimientos

Las políticas se refieren a las regulaciones que establece la dirección de la empresa, encaminadas a orientar los esfuerzos hacia los objetivos deseados. Los procedimientos los podemos conceptualizar como aquellos métodos prácticos para realizar una actividad.

Para realizar una adecuada planeación es necesario conocer todas las políticas y procedimientos existentes que tienen relación con la unidad o grupo de unidades a auditar.

Por ejemplo en lo que respecta a la cartera crediticia de instituciones bancarias debemos conocer todas las políticas y procedimientos que regulan las transacciones de dicha unidad.

2.5.2.4. Selección del personal

Este factor se refiere a la determinación del personal que intervendrá en la realización de la auditoría. El elemento personal es de vital importancia para la realización del trabajo, pues este debe de contar con una adecuada capacidad y experiencia.

Generalmente en la práctica de Auditoría Administrativa se requiere personal con conocimientos de:

- a) Diseño de sistemas y procedimientos;*
- b) Análisis de puestos;*
- c) Organización y métodos;*
- d) Manejo y control de proyectos;*
- e) Técnicas de Investigación.*

En la planeación debe de considerarse si es necesario la utilización de personal técnico especializado (especialista) para auditar actividades técnicas, con el empleo de personal debidamente capacitado se garantiza la

calidad del trabajo de auditoría.

2.5.2.5. Estimación de tiempos

Al efectuar la planeación de la auditoría debemos estimar tiempos para la realización de cada actividad planificada. Es necesario precisar la fecha de iniciación y conclusión de dichas actividades.

Para determinar el tiempo estimado para el desarrollo de la auditoría se debe tomar en cuenta la magnitud de los problemas a evaluar, el alcance que se quiera de la auditoría, el personal con que se cuente, y la experiencia obtenida en revisiones anteriores en cuanto a la colaboración y participación del personal del área a auditar.

Como técnica auxiliar para representar la estimación del tiempo en forma gráfica es conveniente el empleo de gráficas de GANTT ya que se pueden ajustar las desviaciones que surgen en el desarrollo de la auditoría, funcionando como medida de control a nivel de planeación, con esto se asegura que los esfuerzos se dirijan en dirección a lo planeado.

2.5.2.6. Técnicas a utilizar

Las técnicas a utilizar se ajustarán a las características particulares del objetivo a alcanzar, la experiencia y capacidad del personal que realizará el

trabajo y el tiempo disponible para conocer los resultados.

Antes de dar inicio a la auditoría, se deben diseñar los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio, estos pueden ser cuestionarios, guías de entrevista, además de las técnicas auxiliares que podrán utilizarse, ejemplo:

- a) Organigramas;
- b) Diagramas de proceso y flujo;
- c) Gráficas de Gantt;
- d) Redes de actividades;
- e) Estadísticas;
- f) Análisis de tiempos y movimientos;
- g) Muestreo y pruebas selectivas;
- h) Rendimiento de trabajo;
- i) Análisis factorial;
- j) Auditoría de puestos;
- k) Análisis funcional, operacional y de capacidad instalada;
- l) Cuestionarios de auditoría;

2.5.2.7. Control administrativo

El control administrativo consiste en la verificación de que si todo ocurre de conformidad al plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos.

La finalidad de la auditoría en este aspecto es hacer señalamientos sobre las debilidades y errores para

rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir.

En resumen podemos decir que para elaborar la fase de planeación es necesario primeramente recopilar información que nos permita conocer la unidad a auditar, en base a dicho conocimiento se elaborará el programa específico de revisión.

Concluida la investigación preliminar se efectuará un análisis de la información y documentación para detectar las áreas problema o áreas críticas definiéndose en base a estas la profundidad de la revisión de las mismas.

2.6. EXAMEN

2.6.1. Generalidades

La segunda etapa del proceso de Auditoría Administrativa es el examen, es aquí donde se inicia la ejecución de los programas para obtener información necesaria de las áreas sujetas a estudio.

El examen da inicio con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad a auditar, del personal que participará en la auditoría, divulgando el objetivo que se persigue, así como el alcance de la evaluación a realizar.

Para lograr óptimos resultados es necesario enfatizar los aspectos constructivos de la auditoría y que los resultados que se obtengan serán de beneficio para el área auditada.

En la entrevista inicial es conveniente determinar si el responsable de la unidad auditada requiere que se le de mayor énfasis a un área específica, estableciendo la causa de dicha necesidad.

En el examen se aplicarán las técnicas de investigación establecidas en la etapa de planeación para captar y analizar la información, documentación, formas y aspectos operativos.

2.6.2. Técnicas de investigación

La investigación tiene por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor se forme juicio sobre los problemas sujetos a investigación.

El propósito de la investigación es conocer la problemática de fondo, y no captar una extensa variedad de información que dificulte el análisis.

La etapa de investigación requiere toda la atención para captar únicamente la información de utilidad.

Entre las técnicas de investigación más utilizadas y aceptadas encontramos las encuestas y la interpretación de documentos. Estas técnicas son las utilizadas en el presente trabajo de investigación.

2.6.2.1. Encuestas

La encuesta es una técnica que se aplica en forma combinada permitiéndonos captar la información de los

campos a investigar, mediante instrumentos diseñados previamente, siendo estos los cuestionarios y las entrevistas.

Técnica de cuestionarios

A través de esta técnica se obtiene información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.

El uso del cuestionario le permite al auditor:

- a) Obtener la información que desea para cada caso en particular;
- b) Incluir preguntas de cuyas respuestas pueda formular sus conclusiones;
- c) Eliminar la posibilidad de omitir preguntas importantes.

Los cuestionarios por la clase de respuesta que se desea obtener pueden ser:

De respuesta abierta: son aquellos en los que el entrevistado tiene libertad para expresar sus apreciaciones, obteniéndose ideas útiles originadas de la inteligencia y experiencia del cuestionado. Sin embargo algunas veces se obtienen respuestas confusas que no corresponden a la pregunta planteada.

De respuesta cerrada: en esta clase de cuestionarios se obliga al interrogado a contestar en forma afirmativa o negativa.

De respuesta selectiva: esta clase de cuestionario da libertad al interrogado de escoger entre varias alternativas.

Los cuestionarios utilizados en la etapa de examen pueden ser:

CUESTIONARIO

- a) General de auditoría;
- b) Funcional;
- c) De análisis de condiciones de trabajo;
- d) Análisis de procedimientos;
- e) Análisis de formas.

La información que se obtenga de los cuestionarios será confiable en la medida en que la misma se verifique, es decir que deberán efectuarse pruebas de cumplimiento para establecer la autenticidad de la información.

Técnica de entrevistas

La entrevista es una técnica de gran utilidad en el trabajo de investigación, tiene como fin obtener información a través de conversación con personas que tienen relación con el área auditada.

Es recomendable que el auditor al emplear la técnica de entrevista tome en cuenta los siguientes factores a efecto de optimizar los resultados:

- a) El auditor debe inspirar confianza;*
- b) Su actuación debe ser sencilla;*
- c) Su conversación debe ser precisa a efecto de evitar desviaciones en la información que se obtenga;*
- d) Debe llevar a cabo la conversación en un ambiente cordial y sencillo.*

La entrevista puede efectuarse en forma individual o en forma general o simultánea.

La aplicación en forma individual tiene la ventaja de lograr un mayor acercamiento con el personal, obteniéndose con esto mejores resultados, sin embargo requiere de altos costos e inversión de tiempo considerable.

La técnica de la entrevista es una de las más productivas para obtener información, los resultados que se obtengan dependen en alto grado de los conocimientos del entrevistador.

Los auditores durante la entrevista deben considerar lo siguiente:

- a) Tomar nota escrita de los comentarios o impresiones de mayor importancia del entrevistado a efecto de que al momento de realizar el informe no se omita algún aspecto de consideración;*

- b) *Efectuar comprobación de las respuestas obtenidas (pruebas de cumplimiento);*
- c) *Anotar las opiniones y/o sugerencias que surjan durante la entrevista de parte del entrevistado, ya que pueden ser de mucha utilidad para la solución de problemas.*

2.6.2.2. Interpretación de documentos

La técnica de interpretación de documentos consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos, con el fin de establecer razones y evaluar hechos sobre la sección que se audita:

Para tener éxito en la interpretación de documentos, la gerencia de la empresa auditada debe proporcionar al auditor toda la documentación que este considere necesaria, así como facultarlo para que pueda tener acceso a las fuentes de información, ejemplo: actas, contratos, manuales de organización, gráficas, estados financieros, presupuestos, etc.

2.6.2.3. Observación

Esta técnica consiste en observar la forma como se desarrollan las operaciones, con la finalidad de realizar las apreciaciones pertinentes, obteniéndose de inmediato una idea general de la actividad observada.

La observación es utilizada para confirmar la información obtenida a través de otras técnicas (entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos, etc.)

Las técnicas que hemos enumerado son vitales en la etapa del examen, por lo que serán aplicadas en el trabajo de investigación que nos ocupa.

2.6.3. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo los podemos definir como los documentos en donde se consignan los resultados de la auditoría realizada. Tienen como fin normar el criterio del auditor sobre un asunto en particular.

Los papeles de trabajo muestran que se han observado las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, los procedimientos usados y las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en el curso del trabajo.¹³

En el campo de la Auditoría Administrativa los papeles de trabajo tienen características especiales debido a la diversidad de áreas que pueden abarcarse, originando para cada caso en particular, una forma diferente de consignar los resultados.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor y le son de gran utilidad, debido a factores de importancia como los siguientes:

¹³ Holmes, Artur W. Auditoría, principios y procedimientos, página 156.

- a) *Son prueba fehaciente del trabajo realizado;*
- b) *Son fuente de información a la que puede recurrir en un momento dado para efecto de aclaraciones, debido a que son la base para la emisión de las recomendaciones;*
- c) *Representan memorias de experiencias a las que puede recurrir en trabajos posteriores.*

Los papeles de trabajo encierran la calidad profesional del trabajo realizado y contienen información de la empresa auditada, por lo tanto requieren una custodia adecuada a efecto de restringir su consulta.

2.7. EVALUACION DE LOS RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Luego de recorridas las etapas de planificación y examen, el auditor deberá proceder a formular las conclusiones que considere necesarias. Para el efecto es recomendable que observe el siguiente orden:

- a) *Concentración de la información obtenida;*
- b) *Clasificación de los datos;*
- c) *Evaluación de resultados;*
- d) *Determinación de la solución.*

Definiremos brevemente en lo que consiste cada uno de los pasos indicados.

2.7.1. Concentración de la información obtenida

Esta fase consiste en la recopilación de todos aquellos datos obtenidos de las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas al auditor, así como los papeles de trabajo que fueron elaborados en el transcurso de la auditoría con la finalidad de estudiarlos y clasificarlos.

2.7.2. Clasificación de datos obtenidos

La clasificación de datos tiene por objeto obtener una adecuada evaluación de resultados, para el efecto estos deben ser agrupados de tal manera que sirvan de guía para la formulación de conclusiones.

2.7.3. Evaluación de resultados

El auditor debe efectuar una justa evaluación de los problemas y situaciones de la empresa o sección auditada, para el efecto deberá evaluar los resultados obtenidos en informes, observaciones efectuadas, etc.

Con la evaluación de los resultados determinaremos los problemas que requieren mayor atención para una pronta solución.

2.7.4. Determinación de la solución

Después de haber evaluado los resultados obtenidos en la auditoría realizada se procede a determinar las posibles

soluciones de los problemas detectados.

Para determinar soluciones a los problemas existentes el auditor debe tener clara y precisa percepción del problema, debe de emplear su sentido común, juicio e imparcialidad para obtener los resultados deseados.

Las soluciones que el auditor recomienda en el informe respectivo deben de cumplir con aspectos como los siguientes:

- a) Deben de representar utilidad real y efectiva para el cliente;*
- b) Deben estar de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa;*
- c) Satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente;*
- d) Estar acordes a los recursos con que cuente la empresa, tanto económicos como materiales;*
- e) El beneficio debe ser mayor al costo de implementación (relación costo-beneficio);*
- f) Las soluciones deberán ser sencillas, prácticas y de fácil ejecución y control;*
- g) Que su implementación pueda realizarse en un tiempo razonable;*
- h) Las soluciones deben adaptarse al posible desarrollo de la empresa;*

- i) *No deberán quebrantar las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.*

La evaluación es probablemente la etapa más difícil de la Auditoría Administrativa. La evaluación deberá abarcar las funciones de la administración como lo son: planeación, organización, dirección y control.

2.8. INFORME DE AUDITORIA

El informe de auditoría lo definiremos como el reporte elaborado por el auditor sobre el trabajo que ha realizado, con el fin de informar a la Dirección de la empresa de los resultados obtenidos.

La forma de presentación de los informes dependerá de las necesidades particulares de la empresa auditada, así como en consideración a quien se rendirá el informe y quienes recibirán copia del mismo.

Los informes de auditoría deben efectuarse en forma escrita, ya que este representa constancia del trabajo realizado, además el informe escrito es una prueba de las sugerencias emitidas, acuerdos tomados y resultados del trabajo.

La importancia de los informes se debe a que en ellos se incluyen los resultados del trabajo efectuado por lo que requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

2.8.1. *Presentación de los informes*

La presentación y contenido del informe debe reunir requisitos como los siguientes:

- a) Debe ser redactado en forma sencilla, clara y precisa, además debe escribirse con limpieza y en materiales adecuados;*
- b) Las conclusiones contenidas en el mismo deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes a efecto de motivar las acciones correspondientes;*
- c) Deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado del trabajo de auditoría realizado, ejemplo: gráficas, instructivos, formas sugeridas, etc.*

2.8.2. *Clasificación de los informes*

Los informes pueden clasificarse en Ordinarios y Circunstanciales (ver anexo No.1)

Los informes ordinarios se elaboran en cumplimiento a lo convenido con el cliente previamente, estos pueden ser periódicos o finales.

Los periódicos: son los que contienen información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso de tiempo, tienen como finalidad enterar a la dirección de la empresa en forma periódica sobre los trabajos efectuados.

Los informes finales: son los que se elaboran al concluir el trabajo de auditoría, con este tipo de informes culmina el trabajo del auditor.

Los informes circunstanciales: se caracterizan porque se originan de la necesidad de notificar a la dirección de la empresa de aquellas situaciones importantes surgidas inesperadamente durante el proceso de la auditoría.

Los informes tanto ordinarios como circunstanciales pueden emitirse en forma narrativa, de acuerdo a su importancia o extractados.

El informe narrativo: es el que en forma detallada cita en orden cronológico el trabajo efectuado con detalle de datos y circunstancias.

El informe de importancia: es aquel en el que se detallan por orden de interés los trabajos realizados con el fin de que la dirección pueda interpretar fácilmente su contenido.

Por último tenemos el informe extractado que se caracteriza por presentar antes de desarrollar cada tema, una síntesis de su contenido. Esta forma de presentación tiene como fin dar a primera vista una idea genérica de su contenido.

2.8.3. Contenido

El informe de Auditoría Administrativa debe contener todas las anomalías e irregularidades detectadas durante el trabajo de auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias a la solución de los problemas existentes.

Algunos auditores acostumbran además de señalar las prácticas deficientes o erróneas, incluir las que se ejecutan eficazmente como lo requieren los objetivos de la organización.

Es de vital importancia tener presente como auditor que el profesionalismo va a ser reconocido de acuerdo al resultado de la veracidad y objetividad de la información asentada en el informe.

El cuerpo del informe contendrá elementos como los siguientes:

- a) Consideraciones generales: en esta parte del informe se incluirá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En lo que se refiere a la magnitud se citarán los estudios específicos realizados así como las áreas que estos hayan comprendido.

- b) Observaciones relevantes: en esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados, detectadas en el transcurso de la auditoría.

Los hechos relevantes deben exponerse de tal forma que capten la atención y el interés del lector. Además estos hechos deben presentarse de acuerdo a su importancia.

c) Observaciones detalladas: en este apartado se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas auditadas, ejemplo: análisis para concesión de créditos, entrega de fondos, cobros, etc.

d) Recomendaciones: esta es una de las partes más importantes del informe, representa las sugerencias planteadas como posibles soluciones a los problemas existentes.

Para efectuar cualquier sugerencia o recomendación deberá tomarse en cuenta la factibilidad de su implementación o desarrollo.

Es conveniente que las recomendaciones en el informe se presenten atendiendo a su orden posible de aceptación. Es importante también que el auditor tenga más de una acción correctiva a cada deficiencia.

e) Comentarios: en esta sección se presentarán los asuntos tratados con los responsables de cada una de las áreas auditadas, se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables mencionando las medidas

correctivas tomadas.

- f) Anexos: deberán anexarse documentos importantes que sirvan como evidencia para argumentar los puntos incluidos en el informe o confirmar alguna aseveración.

Por último el auditor previo a la entrega del informe deberá analizar si el lenguaje que utilizó en la redacción es adecuado a efecto de lograr la comprensión del mismo, así como que logre despertar interés en el lector.

CAPITULO III
CARTERA CREDITICIA DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

3.1. DEFINICION DE CARTERA CREDITICIA

Para poder dar una definición de lo que es cartera crediticia es necesario que previamente definamos que es el crédito y préstamo.

La palabra crédito en sentido general significa dar confianza, esto se relaciona estrechamente con la honestidad, la moral y la solvencia de las personas.

En sentido económico: a toda prestación corresponde una contraprestación, cuando ambas no se presentan simultáneamente y se aplaza la contra-

prestación aparece el crédito. ¹⁴

En tal sentido podemos definir crédito como el cambio de una prestación actual por una contraprestación en el futuro, en otras palabras es la operación de cambio de una cierta suma de dinero (prestación) por la promesa de devolver otra cierta suma de dinero (contraprestación).

Para que exista una operación de crédito es necesario que se den las condiciones esenciales siguientes:

- a) Que exista confianza en la capacidad y voluntad del obligado a hacer efectiva la contraprestación;
- b) Que se presente una diferente valoración entre la prestación y la contraprestación, mayor esta última. La diferencia entre la prestación y contraprestación se conoce como interés y representa la compensación por el aplazamiento de la deuda.

Frecuentemente se tiende a confundir los términos de crédito con préstamo. El crédito es el derecho que se adquiere de obtener una contraprestación, mientras que el préstamo lo podemos definir como la materialización del crédito o la prestación misma.

¹⁴ Garrido Menéndez, Rudy Rolando, Auditoría operacional bancaria aplicada a un departamento de créditos, página 19.

Para efectos de nuestro estudio definiremos la cartera crediticia como el conjunto de operaciones de préstamos, descuento de documentos y concesión de cartas de crédito que realizan las instituciones bancarias.

3.2. CLASIFICACION DE LOS CREDITOS

De acuerdo a sus características los créditos se clasifican de la forma siguiente:

3.2.1. Por su plazo

La existencia de distintos plazos en la concesión de créditos esta relacionada directamente con las distintas clases de bancos que existen (comerciales, hipotecarios, de capitalización, etc.)

Los requerimientos de los deudores y las políticas crediticias de las instituciones bancarias determinan el plazo en que el capital retornará a la institución bancaria, pudiendo ser a corto, mediano o largo plazo.

a) De corto plazo

Este tipo de crédito es característico de los bancos comerciales que captan la mayor parte de sus recursos a través de la recepción de depósitos en cuenta corriente. Debido a que estos depósitos son exigibles a la vista, los bancos no deben comprometer dichos recursos en inversiones a mediano o largo plazo pues podrían en determinado momento

afrontar una situación de iliquidez ante la demanda de reembolso por parte de los depositantes.

Los créditos a corto plazo son concedidos generalmente a favor de comerciantes que movilizan y liquidan sus inventarios con rapidez o a particulares que destinan los fondos a gastos de consumo.

Debemos considerar como créditos a corto plazo aquellos cuyo plazo de reembolso es hasta de un año.

b) De mediano plazo

Los bancos atienden requerimientos de sectores que necesitan recursos financieros para realizar operaciones de mediano plazo, como por ejemplo: inversiones en activos fijos, para tal efecto deben contar con recursos de similar duración.

Los bancos que realizan operaciones hipotecarias conceden este tipo de financiamiento el cual se caracteriza por otorgarse con plazo mayor de un año hasta cinco.

c) De largo plazo

La concesión de créditos a largo plazo obligan a las instituciones bancarias a efectuar un análisis dinámico de los proyectos de inversión y de las condiciones de mercado, que le permitan deducir que la solvencia del deudor potencial va a mantenerse en el futuro, permitiéndole atender las obligaciones a su cargo.

Como es difícil prever el futuro en cuanto a la solvencia del deudor, las instituciones bancarias demandan sólidas garantías para cubrir el riesgo de eventuales e impredecibles trastornos en dicha solvencia.

Se consideran créditos a largo plazo los que se conceden de cinco años en adelante.

3.2.2. *Por su destino*

De acuerdo a la actividad a la que se apliquen los fondos obtenidos, los créditos se clasifican de la forma siguiente:

ACTIVIDAD

- Agricultura;
- Ganadería;
- Silvicultura, caza y pesca;
- Minería;
- Industria;
- Construcción;
- Comercio;
- Transporte;
- Servicios;
- Consumos;
- Transferencias;
- Otros.

3.2.3. *Por los tipos de garantía*

Las garantías constituyen el respaldo que asegura el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por el deudor del crédito hacia la institución bancaria.

En principio los deudores responden a las obligaciones contraídas con todo su patrimonio, a favor del acreedor, pudiendo este en determinado momento disminuir hasta tal punto que resulte imposible cumplir con las obligaciones contraídas o que puedan atenderse parcialmente. Es por ello que las instituciones bancarias exigen la constitución de garantías, para tener un adecuado respaldo de los créditos otorgados.

La ley de bancos establece en el artículo 89:

Los créditos que concedan los bancos deberán ser adecuadamente asegurados con garantías prendarias o hipotecarias, de acuerdo con los preceptos legales y reglamentarios.

Se exceptúan únicamente los créditos a plazo no mayor de un año que concedan los bancos comerciales para financiar operaciones de corto término, los cuales podrán concederse con garantía fiduciaria, que consiste en la firma solidaria de dos personas naturales o jurídicas solventes, o en una sola firma de entidades de amplia o indiscutible responsabilidad.

En consecuencia las garantías que se constituyen a favor de las instituciones bancarias pueden ser fiduciarias, prendarias e hipotecarias, o la combinación de dos de ellas.

a) Garantía fiduciaria

Este tipo de garantía descansa en la confianza de los que intervienen en la operación de crédito, se trata de garantía personal.

La garantía fiduciaria es considerada una obligación accesoria, por medio de la cual una o varias personas responden ante el acreedor por el cumplimiento de cualquier clase de operación pura o simple, condicional o a plazo.

En general comprende no sólo el cumplimiento de la obligación principal sino de las accesorias que de acuerdo con el contrato o la ley se deriven de las mismas.

Nuestro Código Civil en su artículo 1352 establece que la obligación mancomunada es solidaria cuando varios deudores están obligados a una misma cosa, de manera que todos o cualquiera de ellos pueden ser constreñidos al cumplimiento total de la obligación, y el pago hecho por uno sólo, libera a los demás; y es solidaria con respecto a los acreedores cuando cualquiera de ellos tiene el derecho de exigir la totalidad del crédito, y el pago hecho a uno de ellos libera al deudor.

b) *Garantía prendaria*

La garantía prendaria se caracteriza por la entrega de un bien mueble al acreedor para asegurar el cumplimiento del crédito, representa garantía real, constituyéndose el acreedor en simple tenedor del bien mueble recibido, por lo tanto no podrá usarlo ni disponer de él, salvo autorización expresa concedida por quien la constituyó.

Nuestro Código Civil señala como prenda común el derecho real que grava bienes muebles para garantizar el cumplimiento de una obligación y que la prenda afecta únicamente a los bienes sobre los que se impone, cualquiera que sea su poseedor, sin que el deudor quede obligado personalmente, salvo pacto expreso.

En el caso de las instituciones bancarias los créditos prendarios se respaldan con garantía fiduciaria del deudor para garantizar los saldos insolutos que dejare la prenda, nombrándose depositario, para responsabilizarlos del mantenimiento, conservación y custodia de los bienes dados en garantía.

Los créditos concedidos con garantía prendaria no podrán exceder del 80% del valor de las garantías en el caso que se trate de títulos valores garantizados por el Estado o entidades públicas, instituciones financieras estatales o semi-estatales y el 70% en otro tipo de garantías prendarias.

c) *Garantía hipotecaria*

La *garantía hipotecaria* representa una forma de *garantía real*, esta se constituye sobre bienes inmuebles que permanecen en poder del deudor, con el requisito indispensable de que deben ser inscritos a favor del banco, en el Registro de la Propiedad.

La *garantía hipotecaria* reviste enorme importancia para los bancos hipotecarios, debido a que en base a la existencia de estas garantías celebran sus operaciones activas y pueden emitir Bonos o Cédulas Hipotecarias, para colocarlas con terceros.

El Código civil, en el artículo 823, relativo a la hipoteca, nos da una marcada diferencia con la prenda y es que en este tipo de garantía no existe saldo insoluto, en virtud que la hipoteca afecta únicamente los bienes sobre los que se impone sin que el deudor quede obligado personalmente ni aún con pacto expreso.

En la práctica se pueden presentar casos en los que la *garantía hipotecaria* no cubra el valor del capital e intereses, originándose con ello la existencia de saldo insoluto, esto debido a la falta de políticas crediticias relacionadas con la oportuna recuperación de créditos por vía judicial o bien por la pérdida de valor de los bienes inmuebles dados como garantía.

La ley de Bancos, estipula que las instituciones bancarias no podrán conceder créditos por montos que

sobrepasen el 50% del valor de la garantía hipotecaria, salvo en casos especiales para Instituciones Financieras creadas mediante ley orgánica, tal es el caso del Crédito Hipotecario Nacional que otorga porcentajes mayores a los señalados.

d) Garantía prendaria-fiduciaria

En esta clase de garantía además de constituirse una prenda, también participan los deudores respaldando con garantía personal los créditos que se les conceden.

e) Garantía hipotecaria-prendaria

Esta clase de crédito es de uso generalizado en el sector agrícola, en este además de constituirse hipoteca sobre un bien inmueble, se otorga garantía prendaria sobre bienes existentes o que serán producidos en el futuro.

Estos créditos se caracterizan por concederse a corto y mediano plazo, debido a la garantía mixta existente y a la capacidad de pago del deudor.

3.2.4. Otras clases de crédito

a) Descuento bancario

Desde el punto de vista doctrinario el descuento es el hecho por medio del cual un banco abona al beneficiario el valor de un título de crédito no vencido, descontando los intereses correspondientes al tiempo que medie entre el

anticipo y el vencimiento del crédito.

El Código de Comercio de Guatemala, en el artículo 729 establece que: Se entenderá por descuento la operación mercantil en la que el descontatario transfiere al descontador un crédito de vencimiento futuro y este pone a su disposición el importe del crédito, previa deducción de una suma fijada de común acuerdo. El descontatario deberá responder del pago del crédito transferido a menos que hubiere acordado expresamente lo contrario.¹⁵

Los bancos autorizan a sus clientes descuento de documentos por cupo, siendo estos la cantidad límite de dinero dentro de la cual puede efectuarse descuento de documentos, previa autorización del banco.

Por lo general en esta clase de financiamiento se clasifican los clientes para su otorgamiento, a los que se les fija un límite máximo de riesgo contingente por cualquier eventualidad que se produzca.¹⁶

b) Cartas de Crédito

La carta de crédito es un instrumento financiero que constituye un medio de pago equivalente a un crédito documentario. Su función principal es la de facilitar el comercio internacional, sus objetivos son:

¹⁵\ Alonzo López, Francisco Virgilio, *Valuación del crédito bancario por el CPA*, página 11.

¹⁶\ *IBID*, página 12.

- Eliminar el riesgo inherente a la venta;
- Financiar la adquisición de la mercancía en tanto se encuentra en tránsito;
- Permitir la obtención de fondos contra la pignoración de la mercancía, como garantía prendaria;
- Asegurar que los fondos estén a disposición del beneficiario de acuerdo a sus términos y condiciones.

Cartas de crédito revocables

Son aquellas cuyo condicionamiento puede ser modificado o cancelado sin necesidad que el beneficiario otorgue su consentimiento.

En la práctica bancaria, este tipo de crédito es poco usado debido a la garantía limitada que ofrece.

Cartas de Crédito irrevocables

En este tipo de crédito las condiciones pactadas no pueden ser modificadas ni canceladas, sin contar con la autorización previa de todas las partes interesadas. Representa y garantiza seguridad al beneficiario, debido a la certeza de que no se modificarán o cancelarán las condiciones pactadas si este no da su consentimiento.¹⁷

¹⁷ \ IBID, página 15.

Actualmente en la práctica bancaria relacionada con operaciones internacionales, los bancos utilizan otro tipo de cartas de crédito, tal es el caso de cartas de crédito con pagos diferidos, de importación, de exportación, de reembolso de reserva (stand by) y transferibles.

3.3. CAPITAL, INTERESES, COMISIONES, AMORTIZACION, CANCELACION, PRORROGAS Y RENOVACIONES DE LOS CREDITOS

3.3.1. Capital

Representa el importe o cantidad de efectivo entregado al deudor, por concepto del crédito concedido.

3.3.2. Intereses y Comisiones de créditos

Referente al interés lo definiremos como el costo que los usuarios del crédito deben pagar por el uso de fondos concedidos por los bancos en intervalos convenidos, expresados comúnmente en porcentaje anual.

Actualmente no existen restricciones por parte de la Junta Monetaria para la fijación de las tasas de interés que los bancos cobran a los usuarios del crédito.

Las tasas de interés que los bancos cobran a los usuarios del crédito se conocen como tasas de interés ACTIVAS.

En el anexo No. 2 y gráficas No. 4 y 5 mostramos las tasas máximas, mínimas y ponderadas vigentes al 13 de octubre de 1994, que cobran las principales instituciones

bancarias en la concesión de créditos.

La formalización del crédito se hace a través de pagarés o escritura pública en los cuales se estipula en una cláusula específica, la tasa anual de intereses y la fecha de pago de los mismos.

En la práctica bancaria actual se acostumbra pactar tasas de interés variable de acuerdo a las condiciones del mercado, además se contempla el cobro de intereses moratorios que se originan por incumplimiento en el pago de intereses corrientes, de acuerdo a las condiciones pactadas.

Las comisiones representan el costo que los usuarios de créditos deben pagar a las instituciones bancarias por determinados servicios, ejemplo: Comisión por apertura de crédito, manejo de cuenta, ampliación de plazo, etc.

3.3.3. Amortización de créditos

La amortización de los créditos la definiremos como la extinción gradual de cualquier cantidad (importe) en un período de tiempo.¹⁸

Las instituciones bancarias adaptan la amortización de los créditos que conceden a la naturaleza de la operación crediticia y a la capacidad de pago del deudor.

¹⁸ Kohler Erick L., Diccionario para Contadores, página 30.

En los créditos concedidos a plazo mayor de 3 años deben pactarse amortizaciones periódicas adecuadas, por periodos no mayores de 1 año, con excepción de los casos en que la inversión no produzca rendimientos hasta después de cierto período de años, en estos casos podrá aplazarse la amortización del crédito.

3.3.4. Cancelación de créditos

La cancelación de un crédito representa el pago de la deuda contraída. Los deudores de créditos concedidos por instituciones bancarias, pueden efectuar amortizaciones extraordinarias en fechas anteriores a las pactadas, además están en la libertad de cancelar el saldo de la obligación antes de la fecha de vencimiento de la misma.¹⁹

3.3.5. Prórrogas y renovaciones de créditos

La prórroga de operaciones crediticias la podemos definir como la ampliación del plazo para efectuar la cancelación de un crédito.²⁰

La renovación consiste en el otorgamiento de un crédito para refinanciar otro que se extingue concedido por la misma institución financiera.²¹

¹⁹\ Ley de Bancos, Decreto 315 del Congreso de la República de Guatemala, página 82

²⁰\ Resolución JM-520-90 de la Junta Monetaria.

²¹\ IBID, página 1

Es política de las instituciones financieras conceder prórrogas y renovaciones de créditos, para ello el deudor debe encontrarse al día en el pago de capital, intereses y otros cargos pendientes, así como cancelar el saldo de capital que la institución establezca.

En los casos en que se conceda prórrogas o renovaciones a deudores que hayan incurrido en reiterados atrasos en el pago de capital e intereses, es necesario establecer si el deudor esta en la capacidad de cumplir con la obligación en el nuevo plazo, esto a través del análisis de su solvencia patrimonial y suficiencia de garantías.

Las autorizaciones de prórrogas y renovaciones deben constar en acta del órgano administrativo que las autorice.

3.4. REQUISITOS PARA LA CONCESION DE CREDITOS

Las instituciones bancarias antes de conceder créditos deben comprobar en forma razonable que el deudor tiene la capacidad de cumplir con la obligación contraída, en el plazo estipulado.

La mayoría de bancos que operan en el país solicitan a los deudores requisitos como los que se mencionan a continuación:

- a) Ser cuentahabiente del banco que otorga el crédito con determinado período de anticipación (3-6 meses);*
- b) Estabilidad laboral si el deudor es persona individual;*

- c) *Estar inscrito en el Registro Mercantil en el caso de personas jurídicas y empresarios individuales;*
- d) *Llenar formularios de solicitud de crédito pre-impresos que proporciona la institución bancaria;*
- e) *Presentar constancia de ingresos del deudor y codeudor(es) de fecha reciente, en el caso de personas individuales, adjuntando fotocopia de cédula de vecindad y estados de cuenta bancarios;*
- f) *Si se trata de personas jurídicas o empresarios individuales la Patente de Comercio y Estados Financieros del último ejercicio fiscal debidamente certificados por Contador autorizado.*

De acuerdo a las políticas crediticias de cada institución, en algunos casos en los que el valor del crédito es elevado se requieren estados financieros auditados.

Al contar el banco con la información solicitada procede a confirmar la veracidad de la misma y a efectuar el análisis financiero necesario para establecer la solvencia y liquidez del solicitante.

Cuando se trata de créditos con garantía prendaria o hipotecaria se efectúa una estimación del valor de la garantía (avalúo), esta actividad es realizada por expertos valuadores del banco o empresas especializadas.

Una vez concluidas las etapas de análisis financiero y valuación de las garantías los analistas de créditos

dictaminan si es factible la concesión del crédito.

En base al dictamen emitido por los analistas de crédito, el órgano de la institución bancaria encargado de autorizar la concesión de créditos resuelve sobre tal situación procediendo a emitir la resolución correspondiente de autorización o denegatoria.

La resolución se notifica al solicitante para que realice los trámites necesarios y formalice el crédito a través de pagarés, escrituras públicas, etc., para lo cual tiene un plazo que oscila entre 15 y 30 días.

Las etapas de análisis y autorización de créditos son fundamentales para lograr tener una cartera con adecuados índices de cobrabilidad. Si se tienen deficiencias en estas etapas se corre el riesgo de que la cartera crediticia sea de difícil recuperación.

La veracidad de la información obtenida por los bancos para la determinación de la concesión o denegatoria del crédito es responsabilidad del deudor, por lo que si el banco posterior a la fecha de concesión del crédito establece falsedad de la misma, podrá dar por vencido el plazo y exigir judicialmente el cumplimiento de la obligación.¹¹

¹¹ Ley de Bancos, Op. Cit., página 82

3.5. FORMALIDADES DE LOS CREDITOS

Las instituciones bancarias deben de legalizar el acto de concesión del crédito a través de la emisión de pagarés o escrituras públicas, esto de acuerdo a las políticas de cada institución.

En los documentos de legalización de los créditos se consigna la siguiente información:

- a) Información de las personas naturales o jurídicas que participan en la negociación;
- b) Monto del crédito concedido;
- c) Forma de pago del crédito;
- d) Interés pactado en la negociación (ordinario e interés por mora)
- e) Plazo del crédito, se consigna generalmente fecha de inicio y de vencimiento;
- f) Descripción de la garantía;
- g) Lugar en que deben efectuarse los pagos;
- h) Causas que pueden originar la terminación del contrato;
- i) Procedimiento por incumplimiento de lo pactado;
- j) Aceptación de lo estipulado en el contrato;
- k) Firma de las partes que intervienen.

Cuando el documento que legaliza el crédito es un pagaré, debe de tener auténtica de firmas de parte de un Abogado y Notario; en el caso de escrituras públicas el primer testimonio de la misma.

**3.6. PROHIBICIONES DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS
RELACIONADAS CON LA CARTERA CREDITICIA**

La Ley de Bancos decreto 315 del Congreso de la República, establece en relación a la cartera crediticia las prohibiciones siguientes:

- a) Otorgar créditos a una sola persona natural o jurídica, de carácter privado por un monto total que exceda del 20% del capital pagado y reservas de capital;
- b) Conceder créditos para fines de especulación en cambios, acciones, bonos u otros valores. No se incluye en esta prohibición los créditos concedidos a corredores para realizar operaciones reglamentadas por la Junta Monetaria.
- c) Aceptar como garantía sus propias acciones y conceder créditos que tengan por objeto capacitar a una personas o entidad para pagar total o parcialmente la suscripción de dichas acciones.¹³

**3.7. MODERNIZACION DE LA INFORMACION FINANCIERA DE LA
CARTERA CREDITICIA**

Como mencionamos en el Capítulo 1, el programa de modernización del sistema financiero dentro de sus lineamientos establece la "Modernización de la información

¹³\ IBID. página 85

financiera", con el propósito de obtener mayor eficiencia y utilidad en la función de supervisión y fiscalización que realiza la Superintendencia de Bancos.

Se pretende que la supervisión y fiscalización eficiente sea de utilidad no sólo para el órgano de fiscalización, sino que también para las entidades sujetas a dicha actividad.

En las secciones siguientes conoceremos aspectos generales de las disposiciones que contribuirán a modernizar la información financiera tal es el caso de la Valuación de la cartera crediticia, creación de la Central de Riesgos, información mínima de deudores y codeudores y por último las modificaciones del registro contable de las operaciones crediticias.

3.8. VALUACION DE LA CARTERA CREDITICIA

3.8.1. Generalidades

La valuación de la cartera crediticia consiste en establecer el riesgo de irrecuperabilidad de los activos crediticios a través de procedimientos sistemáticos.

La modernización de la información financiera requiere que se efectúe una adecuada valuación de los activos crediticios de las instituciones bancarias, para el efecto la Junta Monetaria, a través de la resolución 349-94, publicada en el Diario Oficial el 22 de julio de 1994, aprobó el Reglamento para la valuación de activos

crediticios y normas para determinar y clasificar los de recuperación dudosa.

En el reglamento que se indica se utilizan una serie de términos que consideramos necesario conocer para lograr una mejor interpretación, siendo estos:

- a) Activos crediticios: constituyen todas las operaciones que representan un riesgo crediticio para el banco, tal es el caso de préstamos, documentos descontados, sobregiros en cuentas monetarias, documentos a cobrar, pagos por cuenta ajena, deudores varios, garantías otorgadas, etc.
- b) Garantías suficientes: son aquellas adecuadamente valuadas, legalmente perfeccionadas a favor del banco, cuyo valor servirá para cubrir los riesgos por incobrabilidad de activos crediticios. Esta definición abarca además de hipotecas y prendas los avales y fianzas constituidos por personas naturales o jurídicas distintas al deudor, que cubran adecuadamente el monto de la obligación.
- c) Endeudamiento directo y contingente: esta representado por la sumatoria de saldos insolutos adeudados por un mismo deudor por operaciones consideradas como activos crediticios.
- d) Endeudamiento indirecto: es el constituido por avales y fianzas que un cliente ha otorgado a favor del banco para garantizar activos crediticios de terceros.

- e) Mora: es el incumplimiento de pago de capital y/o intereses en las fechas estipuladas.
- f) Avalúo reciente: es el efectuado por la institución financiera con no más de un año de antigüedad respecto a la fecha de valuación general.
- g) Capacidad de pago: es la posibilidad razonable de los deudores y codeudores para afrontar el pago del activo crediticio.
- h) Análisis de riesgo: proceso de análisis mediante el cual se estima el grado en que determinados activos crediticios puedan ser de dudosa recuperación.
- i) Valuación: representa el proceso de análisis para establecer la calidad de los activos crediticios por medio de su clasificación en categorías de riesgo, para determinar las reservas necesarias en función del grado de cobrabilidad.
- j) Reservas: son las estimaciones de pérdida que deben contabilizar las instituciones financieras cuando se determine la existencia de activos de dudosa recuperación.

3.8.2. Responsabilidad

Los bancos deberán realizar un análisis de su riesgo crediticio, además deberán mantener debidamente clasificados y valuados sus activos y constituir las reservas necesarias.

Las valuaciones deberán realizarse por lo menos dos veces en el año, con saldos referidos al 31 de marzo y 30 de septiembre de cada año.

La Superintendencia de Bancos podrá revisar los resultados de las valuaciones indicadas y velar por la correcta aplicación del Reglamento para la valuación de los activos crediticios.

3.8.3 Clasificación y valuación de los activos crediticios

Para efectos de realizar la valuación de activos crediticios los bancos deberán mantenerlos clasificados en cinco categorías, siendo estas las siguientes:

<u>CATEGORIA</u>	<u>MOROSIDAD</u>
A	Hasta de un mes
B	de más de 1 mes a 3 meses
C	de más de 3 meses a 6 meses
D	de más de 6 meses a 12 meses
E	de más de 12 meses

La valuación de los activos crediticios clasificados de acuerdo a la categoría de riesgo deberá efectuarse utilizando los criterios siguientes:

- a) Garantía suficiente, en su defecto análisis de la capacidad de pago del deudor a través de la suficiencia patrimonial o flujo de fondos;

- b) *Deducción de la garantía del saldo del activo crediticio de acuerdo al intervalo de morosidad;*
- c) *Si se presenta falta o insuficiencia de garantías debe efectuarse análisis de la capacidad de pago, si existe deficiencia parcial o total respecto al saldo del activo crediticio, se deberá crear la reserva que corresponda.*

3.8.4. *Provisiones*

El reglamento de valuación de activos crediticios establece los niveles de provisión de acuerdo a las diferentes categorías de riesgo analizadas en el numeral anterior, así:

<u>CATEGORIA</u>	<u>PORCENTAJE %</u> <u>DE PROVISION</u>
A	0
B	5
C	20
D	50
E	100

Con la aplicación de los porcentajes mínimos de provisión se obtiene una mejor valuación de los activos crediticios, ya que se aplican distintos porcentajes dependiendo de las características particulares de cada crédito.

3.9. SISTEMA DE INFORMACION DEL RIESGO CREDITICIO

3.9.1. Generalidades

La liberación de las tasas de interés, así como la exención del impuesto del timbre en los contratos de crédito son los factores principales que han originado que las empresas acudan a varias instituciones financieras con el fin de obtener financiamiento, surgiendo con ello la necesidad de contar con mecanismos de información que permita conocer en forma continua los riesgos crediticios asumidos por el sistema financiero, tomando como base el récord de pago de los usuarios.

La Superintendencia de Bancos tomando en cuenta la innovación de las operaciones financieras, el crecimiento del sistema bancario, así como cambios en la economía y avances tecnológicos, tiene planificada la creación de la Unidad Central de Riesgos, que concentrará la información crediticia de las entidades que forman el sistema financiero del país.

La Central de Riesgos representará para la Superintendencia de Bancos un medio de planificación del trabajo de campo que realizará y será de suma utilidad para las instituciones bancarias debido a que proveerá información sobre el récord crediticio de los clientes.

Para comprender en forma adecuada lo relacionado con la Central de Riesgo es necesario conocer los términos siguientes:

- a) **Riesgo:** es la eventualidad de no recuperar un crédito concedido.
- b) **Grupos:** son las agrupaciones de deudores considerando la existencia de nexos de parentesco, gestión empresarial y propiedad (inversión).

3.9.2. Definición de Central de Riesgos

La Central de Riesgos la podemos definir como la unidad encargada de concentrar la información crediticia de las entidades que conforman el sistema financiero, con el fin de consolidar los créditos directos y contingentes otorgados a un solo deudor o grupo, para poder medir el riesgo asumido por cada institución.

3.9.3. Requisitos para la creación de la Unidad Central de Riesgos.

Para implementar la unidad mencionada se requiere de varios aspectos, entre los más importantes podemos mencionar:

- a) Emisión del acuerdo de creación respectivo es decir contar con el respaldo institucional en donde se establezcan las políticas y lineamientos para su funcionamiento;
- b) Información actualizada para efectos de conocer los riesgos crediticios asumidos por las instituciones que forman el sistema financiero;

- c) *Elaboración de manuales de procedimientos para lograr el adecuado funcionamiento del sistema;*
- d) *Captación de datos a través de medios magnéticos;*
- e) *Desarrollo de programas (software) para la captación, análisis e interpretación de los datos;*
- f) *Manejo y acceso de la información a fin de mantener su confidencialidad;*
- g) *Evaluación periódica de los resultados obtenidos.*

3.10. INFORMACION MINIMA QUE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DEBEN TENER DE SUS DEUDORES Y CODEUDORES

Las instituciones financieras sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Bancos deben mantener información de sus deudores y codeudores.

La resolución de la Junta Monetaria No. JM-567-92 establece los siguientes tipos de información

- a) *Información general;*
- b) *Información financiera;*
- c) *Información sobre análisis de riesgo;*
- d) *Información específica sobre cada financiamiento.*

Para poder apreciar en forma clara la información mínima relacionada con deudores y codeudores, preparamos el anexo No. 3.

3.11. MODIFICACIONES AL REGISTRO CONTABLE DE OPERACIONES CREDITICIAS.

3.11.1 Generalidades

El programa de modernización del sistema financiero contempla entre otras medidas, la implementación de las bases de un sistema de contabilidad que determine la forma de registrar las operaciones de naturaleza bancaria.

A través del acuerdo número 13-94 de la Superintendencia de Bancos del 29 de septiembre de 1994 se efectúa la actualización del manual de instrucciones contables para bancos y financieras con el fin de ajustar las normas contables a las necesidades operativas.

Las modificaciones indicadas serán de observancia obligatoria para bancos y sociedades financieras, a partir del uno de enero de 1995 con excepción del Banco de Guatemala.

3.11.2. Definición de los rubros de préstamos

Actualmente los créditos para su registro contable únicamente se clasifican en vigentes y vencidos, con sus respectivas subdivisiones atendiendo a la garantía (fiduciarios, prendarios, hipotecarios, etc.).

Las modificaciones al manual de instrucciones contables contempla el tratamiento que debe darse a los créditos vigentes al día, vigentes en mora, vencidos en proceso de prórroga, vencidos en cobro administrativo y

vencidos en cobro judicial.

a) Vigentes al día

Son los créditos cuyo plazo estipulado en el contrato o título de crédito aún no han vencido y sus amortizaciones de capital e interés se encuentran al día.

b) Vigentes en mora

Créditos que aún cuando no ha vencido su plazo presentan una o más cuotas de capital o intereses en mora.

c) Vencidos en proceso de prórroga

Esta representado por los créditos con plazo vencido que se encuentran en proceso de prórroga.

e) Vencidos en cobro administrativo

Son aquellos créditos cuyo plazo pactado en el contrato ha vencido, o los que la institución bancaria ha declarado como vencidos.

f) Vencidos en cobro judicial

Son los créditos que por cualquier circunstancia, se ha iniciado su cobro por la vía judicial.

Además de lo indicado se implementa a nivel de cuentas de orden el grupo de clasificación de inversiones y cartera de créditos para efectuar el registro de acuerdo con su categoría de riesgo.

CAPITULO IV

EVALUACION DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA CARTERA CREDITICIA DE INSTITUCIONES BANCARIAS PRIVADAS

4.1. GENERALIDADES

En el presente capítulo evaluaremos la eficiencia administrativa de la cartera crediticia de instituciones bancarias privadas, previo a realizar dicha evaluación consideramos necesario conocer aspectos relacionados con la Administración que nos permitan lograr una mejor comprensión de los resultados que se obtengan.

4.1.1 Definición de Administración

Para efectos de nuestro estudio definiremos a la

Administración como: "El conjunto sistemático de reglas dirigidas a lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social".²⁴

En la definición presentada podemos analizar aspectos importantes como:

- a) El objeto sobre el cual recae la administración es un organismo social, tal es el caso de las instituciones bancarias.
- b) Su finalidad es alcanzar los objetivos establecidos, a través de las políticas adoptadas y obtener la máxima eficiencia de la estructura organizativa.

4.1.2. Fases de la administración

La administración contemporánea se basa en el Proceso Administrativo el cual esta formado por las fases de planeación, organización, dirección y control, las cuales analizaremos a continuación:

4.1.2.1. Planeación

La planeación incluye la determinación de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos requieren tomar decisiones, es decir seleccionar cursos futuros de acción

²⁴ \ Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, primera parte, página 27.

entre varias opciones.²⁵

La planeación es importante debido a que en ella se establece ¿Qué se va hacer? ¿Cómo? ¿Dónde? y ¿Cuándo debe hacerse?. Una buena planeación contribuye a obtener la máxima eficiencia en la estructura organizativa.

Los principios básicos de la fase de planeación son:

a) Precisión

La precisión se refiere a que los planes, objetivos y políticas deben elaborarse con la mayor exactitud posible, ya que van a regir acciones concretas.

b) Flexibilidad

Toda planeación debe considerar los posibles cambios que surjan durante su ejecución, con el fin de poder adaptarse a circunstancias imprevistas.

c) Unidad

Los planes que se efectúen para cada departamento o sección deben estar en concordancia con el objetivo principal de la empresa.

4.1.2.2. Organización

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro

²⁵ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración, página 20

de los planes y objetivos señalados. ²⁶

Estructurar se refiere a como deben ser las funciones, jerarquías y actividades dentro de la empresa.

La organización nos define en concreto quién va a hacer cada cosa, a nivel de puestos y no de personas, y cómo lo van a hacer.

La organización descansa en los siguientes principios:

a) Especialización

La especialización consiste en dividir el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, obteniéndose con ello mayor eficiencia, precisión y destreza.

El principio de la especialización y el de la unidad de mando representan el fundamento de la organización.

b) Unidad de mando

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas, esto es fundamental para el orden y la eficiencia que exige la organización.

c) Equilibrio autoridad-responsabilidad

Debe de precisarse claramente la responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo la autoridad correspondiente a dicha actividad.

²⁶ \ Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Empresas, segunda parte*, página 217.

Dependiendo de la responsabilidad así debe ser la autoridad que se le conceda.

d) Equilibrio dirección-control

Este principio se refiere a que para cada grado de delegación corresponde el establecimiento de controles adecuados a efecto de asegurar la unidad de mando.

La administración en ningún momento puede existir sin delegación ya que administrar es hacer a través de otros.

4.1.2.3. Dirección

La dirección es la fase en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, a través de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones las cuales deben ser vigiladas a efecto de que se realicen de acuerdo a las órdenes emitidas.

La dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Los principios de la dirección son:

a) Coordinación de intereses

La coordinación de intereses se refiere a que el fin común (el de la empresa) será más fácil de alcanzar, cuando se logren coordinar los intereses de grupo y aún los individuales de las personas que participan en las diversas actividades.

b) Impersonalidad del mando

La impersonalidad del mando se refiere a que la

autoridad debe ejercerse como producto de la necesidad de la empresa y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Cuanto más se impersonalice una orden, presentándola como una exigencia que alguna situación concreta impone, dicha orden será mejor obedecida.

c) Vía jerárquica

La transferencia de órdenes deben seguir los conductos que se han establecido previamente en la estructura organizativa.

Al no respetarse la vía jerárquica se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y sobre todo origina duplicidad de mando.

d) Resolución de conflictos

Debe procurarse que los conflictos que surjan se resuelvan lo más pronto que sea posible de tal modo que no se lesione la disciplina y producir el menor disgusto a las partes relacionadas.

4.1.2.4. **Control**

El control es una de las principales fases de la administración debido a que su principal objetivo es mantener las actividades de la organización alineadas y en curso. Así como que estas se desarrollen de manera efectiva y eficiente para la consecución de los objetivos

de la organización.

El control consiste en la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea en forma total o parcial, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Los principios de esta fase de la administración son los siguientes:

a) De los estándares

El control no puede ser posible si no existen estándares prefijados y será mejor a medida que estos sean más precisos y cuantitativos.

Si el control consiste en comparar lo realizado con lo esperado, es necesario que exista una base de comparación previamente establecida.

b) Del carácter medial del control

Este principio se refiere a que el control sólo deberá usarse si el trabajo que conlleve, se justifica ante los beneficios que de él se esperan. (relación costo-beneficio)

c) De excepción

El control administrativo es más rápido y eficaz, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto (excepciones) en lugar de aplicar esfuerzos en aquello que si se logró alcanzar.

Como se mencionó al inicio del capítulo, evaluaremos la eficiencia administrativa en la cartera crediticia de instituciones bancarias, a través de conocer la planeación, organización, dirección y control con que cuentan para el desarrollo de sus actividades.

4.2. TECNICAS UTILIZADAS EN LA EVALUACION

Para realizar la evaluación de la eficiencia administrativa en la cartera crediticia de instituciones bancarias privadas se procedió a seleccionar seis bancos del sistema, de los cuales se obtuvo información relacionada con el tema.

Se utilizaron las técnicas de investigación de mayor aceptación y utilización, siendo estas las encuestas y la interpretación de documentos.

4.2.1. Encuestas realizadas

Para obtener información de las carteras crediticias de los bancos seleccionados se utilizó el Cuestionario General de Auditoría Administrativa, con preguntas de respuesta abierta y cerrada.

Además se efectuaron entrevistas a personas conocedoras del tema, para obtener mayor información del mismo.

4.2.2. Interpretación de documentos

Fueron utilizados documentos para su interpretación tal es el caso de políticas, procedimientos, estados financieros, informes internos, publicaciones de la Superintendencia de Bancos, etc.

Esto fue posible en los casos en que tuvimos el acceso a dicha información.

4.3. CONCENTRACION Y CLASIFICACION DE DATOS OBTENIDOS

Previo a realizar la evaluación de los resultados se recopilaron los datos obtenidos a través de cuestionarios generales de auditoría administrativa, entrevistas y documentos examinados, para clasificarlos y estudiarlos de tal manera que sean de utilidad para la formulación de conclusiones.

4.4. EVALUACION DE RESULTADOS

Para efectuar la evaluación de los resultados obtenidos en la investigación se utilizó la Guía de Evaluación de Auditoría Administrativa la cual proporciona lineamientos que orientan y uniforman el método a utilizar en la evaluación de resultados obtenidos.

Una de las principales ventajas de la guía utilizada es contar con lineamientos que orientan en la aplicación de criterios a evaluar, los cuales incrementan el grado de confiabilidad de los resultados de la evaluación.

La guía de evaluación de Auditoría Administrativa se basa en los cuatro elementos del proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, cada uno de ellos con sus respectivos elementos.

Los resultados obtenidos en la evaluación se presentan a continuación:

4.4.1. DE LA PLANEACION

a) Planes de trabajo

Unos bancos evaluados carecen de planes de trabajo que contengan prioridades, secuencia y sincronización de las actividades a realizar, para lograr alcanzar los objetivos del departamento de cartera. Hay bancos que cuentan con planes de trabajo elementales, es decir, que cuentan con disposiciones mínimas lo cual impide alcanzar con facilidad los objetivos deseados.

b) Objetivos

La totalidad de bancos evaluados se caracterizan por tener establecidos únicamente los objetivos básicos de las actividades que se realizan en el departamento de cartera, en algunos casos faltos de claridad y precisión.

c) Políticas

Se observó en bancos evaluados la existencia de políticas crediticias mínimas, lo cual impide alcanzar los objetivos esperados. Otros bancos cuentan con lineamientos generales, los cuales se encuentran a un 50% de

funcionalidad.

4.4.2. DE LA ORGANIZACION

a) Estructura orgánica y funcional

Hay bancos que carecen de representación gráfica de la estructura orgánica y funcional del departamento de cartera, esto limita al personal en el cumplimiento de los objetivos. También hay bancos que cuentan con estructura orgánica funcional mínima y elemental.

b) Manual de organización

Se observó la carencia de manuales de organización, que contengan los objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama del departamento de cartera y funciones específicas. Las instituciones que cuentan con manuales de organización los tienen incompletos y/o desactualizados.

c) Aprovechamiento de recursos humanos

Se observaron bancos que presentan deficiencias en la administración de recursos humanos que limitan el óptimo aprovechamiento del personal observandose la carencia de planes de capacitación específicos, programas de calificación del trabajo y de incentivos. Otras instituciones si cuentan con una administración de recursos humanos básica, con limitaciones en programas de calificación del trabajo e incentivos, que dificultan el aprovechamiento optimo del personal.

4.4.3. DE LA DIRECCION

a) Delegación

Se determinó que existen bancos con delegación inapropiada por carecer de equilibrio entre autoridad y responsabilidad. Se observó que personal al que se le ha delegado autoridad no cumple con las actividades de dirección encomendadas.

Otros bancos presentan delegación de facultades básicas, cumpliendo el personal con sus funciones de dirección, por contar con la autoridad necesaria.

b) Comunicación

Los departamentos de cartera de los bancos evaluados cuentan con medios de comunicación elementales que satisfacen en forma básica las necesidades de información.

En algunos casos la comunicación se realiza a través de órdenes o instrucciones verbales ocasionando que no pueda evaluarse con eficiencia el cumplimiento de las mismas.

c) Supervisión

Se determinó que en unos bancos los departamentos de cartera cuentan con supervisión irregular de las actividades, por lo que los resultados del departamento únicamente alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos.

En otras instituciones bancarias se observó mayor supervisión, capacitación y orientación al personal.

4.4.4. DEL CONTROL**a) Sistemas y procedimientos administrativos**

Los bancos evaluados mostraron que cuentan con sistemas y procedimientos mínimos los cuales no aseguran la eficiencia en la realización de las actividades.

Se observó carencia y/o desactualización de procedimientos e instructivos que contengan los objetivos que se persiguen, formas a utilizar y narración de las actividades a realizar por parte del departamento de cartera.

b) Manuales de operación

Unos bancos evaluados carecen de manuales de operación que normen la realización de las actividades de sus departamentos de cartera.

Los bancos evaluados que cuentan con manuales de operación se caracterizan por no contener la totalidad de procedimientos o no los definen con la claridad y precisión necesaria.

c) Medición de resultados

En algunos departamentos de cartera evaluados se determinó que no se cuentan con los elementos necesarios para cuantificar adecuadamente los resultados de las actividades realizadas, ejemplo: grado de avance de programas y proyectos, así como control operativo del departamento.

Otros bancos cuentan con un adecuado sistema de medición de resultados.

Los resultados obtenidos en la evaluación practicada a algunos bancos del sistema evidencian la existencia de deficiencias de carácter administrativo en la cartera crediticia en las fases de planeación, organización, dirección y control.

4.5. MEDIDAS CORRECTIVAS

En base a las debilidades detectadas en la evaluación de la eficiencia administrativa de la cartera crediticia consideramos conveniente mencionar las medidas correctivas que se detallan a continuación:

- a) *Elaborar plan de trabajo estableciendo con precisión las prioridades, secuencia y sincronización de las actividades a realizar para poder alcanzar los objetivos establecidos.*
- b) *Establecer objetivos del departamento de cartera a corto, mediano y largo plazo, congruentes con los planes y programas establecidos.*
- c) *Crear las políticas crediticias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.*
- d) *Representar gráficamente la estructura orgánica y funcional del departamento de cartera, estableciendo la ubicación del personal y definir los niveles de*

autoridad y responsabilidad, para lograr la máxima eficiencia en las operaciones que se realicen.

- e) *Elaborar manuales de organización para el funcionamiento del departamento de cartera, que contenga como mínimo objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.*
- f) *Implementar medidas que tiendan a incrementar el aprovechamiento de los recursos humanos, ejemplo: selección del personal, capacitación, evaluación periódica de su actuación, planes de incentivos, etc.*
- g) *Facultar al personal del departamento de cartera con la autoridad necesaria para resolver los problemas que se relacionan con las funciones que realizan.*
- h) *Implementar medios de comunicación que respondan en forma exacta y oportuna a las necesidades de información del departamento de cartera. Es conveniente que las órdenes o instrucciones relevantes se efectúen en forma escrita, para que pueda ser evaluado su cumplimiento.*
- i) *Aumentar la supervisión en las actividades del departamento de cartera, para que la dirección y organización del trabajo contribuya a alcanzar los objetivos establecidos.*
- j) *Implementar los sistemas y procedimientos necesarios en las operaciones que realiza el departamento de*

cartera, para obtener mayor eficiencia operativa.

- k) Implementar manuales de operación en el departamento de cartera, que contengan la totalidad de procedimientos de las actividades a realizar, los cuales deben ser claros y comprensibles.
- l) Implementar los controles necesarios para lograr medición de resultados en forma confiable y oportuna.

4.6. PARTICIPACION DE LA CARTERA CREDITICIA EN OPERACIONES DE LOS BANCOS Y RENDIMIENTOS DE LAS MISMAS

Las operaciones de cartera crediticia representan la principal operación activa que realizan los bancos del sistema, por tal razón efectuaremos un análisis de su participación en las operaciones del banco y el rendimiento financiero que generan.

Se procedió a seleccionar la información financiera de 10 bancos con mayor nivel de operaciones de cartera crediticia. En Anexo No. 4, se muestra el monto de dichas operaciones y el rendimiento que generan.

Al 31 de julio de 1994 la totalidad de bancos del sistema reportaron un activo total de 19.522.6 millones de quetzales. de los cuales 7,300.0 millones representaban operaciones de cartera crediticia, equivalente al 37.39%.

Entre los bancos del sistema con mayores montos de cartera crediticia podemos mencionar a Banco Industrial, S.A.; Banco de Occidente, S.A.; Banco Granai & Townson.

S.A.; Banco de Exportación, S.A. y Banco del Café, S.A.; con porcentajes de participación en relación a su activo total, que oscilan entre el 39.76 y 34.02%.

En relación a la participación de los productos generados por operaciones de cartera crediticia en la totalidad de ingresos reportados por los bancos, se observa que la totalidad de bancos del sistema reportaron 932.5 millones de quetzales que representan el 60% del total de ingresos percibidos.

Las cifras mostradas confirman la importancia de las operaciones de cartera crediticia para los bancos y el alto grado de participación que tienen los productos obtenidos de esas operaciones en la generación de utilidades.

C A P I T U L O V

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA CARTERA CREDITICIA DE UNA INSTITUCION BANCARIA PRIVADA (CASO PRACTICO)

En el capítulo anterior evaluamos la eficiencia administrativa en la cartera crediticia de bancos a nivel de varias instituciones, sin embargo consideramos conveniente presentar un caso práctico de Auditoría administrativa de cartera crediticia de una institución bancaria.

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL BANCO

Previo a realizar la Auditoría administrativa de cartera crediticia de una institución bancaria es necesario

conocer su estructura organizativa en general, así como la estructura de la unidad a auditar, esto a través de los organigramas correspondientes, que nos muestran la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación.

En la gráfica No. 6 presentamos el organigrama general del banco compuesto de la forma siguiente:

- a) Consejo de Administración: Es el órgano encargado de la dirección y supervisión que realiza el banco, así como de aprobar las políticas administrativas y financieras que considere necesarias para lograr la eficiencia administrativa y operacional.
- b) Gerencia General: Es el órgano de administración del banco, tiene a su cargo la dirección de los negocios del mismo, así como de elaborar las políticas administrativas y financieras que sean necesarias.
- c) Sub-Gerencia General: Se encarga de asistir a la Gerencia General del banco en la dirección de los negocios y en las funciones que realiza.
- d) Auditoría Interna: Organismo fiscalizador encargado de la evaluación de la estructura de control interno existente, así como de velar por el cumplimiento de las políticas administrativas y financieras, regulaciones emitidas por la Superintendencia de bancos y leyes tributarias.

e) Promoción y Mercadeo: Se encarga del lanzamiento de nuevos productos del banco y de la promoción de los existentes.

De la Sub-Gerencia General se desprenden las siguientes dependencias:

- Asistencia administrativa;
- Asistencia financiera;
- Departamento internacional;
- Departamento de cartera crediticia;
- Departamento de depósitos;
- Departamento de cajeros automáticos;
- Departamento de caja;
- Contabilidad.

La estructura organizativa del departamento de cartera crediticia la presentamos en el gráfica No. 7.

Podemos observar en el organigrama que como máxima autoridad del departamento aparece el Jefe de cartera crediticia, que es el responsable de la planeación, organización, dirección y control de las actividades a realizar.

De la Jefatura del departamento se desprenden las secciones de:

- Análisis de crédito;
- Entrega de créditos;
- Seguros y avalúos;

- Registros;
- Atención al público;
- Cobros.

Es importante mencionar que la estructura organizativa del departamento de cartera carece de mandos medios que sirvan de enlace entre la jefatura y las diferentes secciones existentes. Esto ocasiona que no se de una adecuada coordinación de las actividades que se realizan.

5.2. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA APLICADOS

Para la realización de la Auditoría Administrativa de la cartera crediticia se procedió de la manera siguiente:

- a) Elaboración del programa de auditoría estableciendo las áreas sujetas a revisión, siendo estas:
 - Análisis de crédito (autorización, prórrogas y renovaciones);
 - Entrega de créditos;
 - Cobros;
 - Seguros y avalúo de garantías.
- b) Se planificaron y efectuaron entrevistas a personal del departamento de cartera crediticia.
- c) Se practicó el Cuestionario General de Auditoría Administrativa, Anexo No. 5, entrevistando al Jefe del departamento de cartera crediticia.

- d) *Se efectuó análisis de las funciones que realiza el personal para determinar si corresponden al puesto que desempeñan, utilizando el formato que se muestra en Anexo No. 6.*
- e) *Evaluación de las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve el personal del departamento auditado, el cuestionario utilizado para la evaluación se presenta en Anexo No. 7.*
- f) *Revisión del marco normativo con el fin de comprobar el cumplimiento de las disposiciones y fundamento legal que requieren las actividades de cartera crediticia.*
- g) *Análisis del aprovechamiento de los recursos materiales con que cuenta el departamento auditado.*

5.3. EXAMEN DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA CREDITICIA

Para evaluar las actividades del departamento de cartera crediticia se efectuaron entrevistas con personal operativo a efecto de establecer la forma en que dichas actividades se realizan.

La evaluación indicada se practicó en las áreas de análisis de créditos (autorización, prórrogas y renovaciones), entrega de créditos, cobros y seguros y avalúo de garantías.

En cada una de las áreas auditadas se establecieron las funciones que tienen a su cargo y se identificaron las principales deficiencias en la realización de dichas funciones.

Se estableció que el departamento de cartera no cuenta con políticas crediticias y procedimientos escritos que establezcan la forma de realizar las actividades, por lo que se dificulta evaluar el adecuado cumplimiento de las disposiciones de la Administración del banco (Gerencia General y Sub-Gerencia)

5.3.1. Análisis de créditos (autorización, prórrogas y renovaciones)

La sección de análisis de créditos, tiene como función primordial emitir dictamen y sugerir si se autorizan o denegan los créditos solicitados por los clientes, así como las respectivas prórrogas o renovaciones.

Para efectos de emitir los dictámenes correspondientes los analistas de créditos efectúan análisis financieros en base a la documentación que los deudores presentan al banco con el fin de establecer si el deudor tiene la capacidad de cumplir con la obligación a contraer.

5.3.2. Entrega de créditos concedidos

Esta sección se encarga del control de la entrega de fondos a los deudores por concepto de los créditos

concedidos por el banco.

Al haberse cumplido con todos los requisitos necesarios para la aprobación del crédito, el banco procede a entregar al deudor los fondos concedidos, esto en la mayoría de los casos se efectúa a través de acreditar su cuenta bancaria, pudiéndose también hacer efectivo por medio de emisión de cheque de caja.

5.3.3. Cobros

Esta sección tiene como función el control y realización de cobros de los créditos concedidos por la institución. Su objetivo primordial es mantener una cartera sana con el mínimo de créditos caídos en mora (capital e interés)

5.3.4. Seguro y avalúo de garantías

Esta sección es la encargada del control de las pólizas de seguro a favor del banco y avalúo de garantías otorgadas por los deudores.

Al concederse créditos con garantía prendaria e hipotecaria el banco solicita al deudor que asegure los bienes dados en garantía esto a través de la contratación de póliza de seguro que cubra por lo general riesgos sobre robo, destrucción, responsabilidad civil, en los casos de bienes muebles y catástrofes naturales, incendios, inundaciones, caída de naves, aeronaves, etc., en los casos

de bienes inmuebles. Las pólizas de seguro deberán consignar como beneficiario al banco y estar endosadas a favor de este, teniendo el control adecuado sobre su cobertura, vigencia y pago oportuno de las primas.

En relación al avalúo de garantías, antes de conceder créditos prendarios o hipotecarios se deberá efectuar estimación del valor de la garantía. La valuación indicada se efectúa por expertos que laboran para el banco o bien por compañías valuadoras, debidamente autorizadas para dicha actividad.

El banco auditado utiliza los servicios de 3 compañías valuadoras, aceptándose también que el deudor designe la compañía valuadora, con la condición que sean de reconocido prestigio.

5.4. EVALUACION DEL SISTEMA OPERATIVO

La evaluación del sistema operativo nos permite conocer la forma en que se realizan las operaciones en el departamento de cartera, para establecer si contribuyen a satisfacer las necesidades de la institución.

Para lograr los objetivos y metas establecidas son de vital importancia los elementos siguientes: instalaciones, equipo y elemento humano.

5.4.1. Instalaciones

Se observaron las instalaciones del departamento de

cartera crediticia a efecto de conocer aspectos como los siguientes:

- a) Distribución del espacio físico con que se cuenta y establecer si contribuye a obtener la fluidez de las operaciones.*
- b) Accesos al departamento de cartera para verificar si son funcionales para los clientes y establecer si dicha ubicación se efectuó en base a los servicios que se prestan.*
- c) El diseño de las instalaciones permiten una posible expansión de la estructura del departamento de cartera crediticia.*
- d) Iluminación y ventilación a efecto de contar con un ambiente agradable de trabajo.*
- e) Sistemas de seguridad existentes para el control de acceso a las instalaciones por parte del personal del banco y usuarios de los servicios que se prestan.*

5.4.2. Equipo

Es necesario establecer si el equipo con que cuenta el departamento de cartera crediticia es adecuado para la realización de las actividades.

Se evaluó el equipo electrónico con que se cuenta a efecto de establecer lo siguiente:

- a) *Condiciones de funcionamiento que faciliten el desarrollo de las actividades, así como que cuente con el respaldo de los proveedores en cuanto a interrupciones totales o parciales.*
- b) *Seguridad que ofrece el equipo para el manejo de la información.*
- c) *Existencia de un plan de emergencia que asegure la continuidad de las operaciones en caso de pérdida parcial o total del equipo y/o de la información.*

5.4.3. Elemento humano

La evaluación del elemento humano es de vital importancia debido a la participación de dicho elemento en la realización de actividades y alcance de objetivos.

En relación al elemento humano se evaluaron los aspectos siguientes:

- a) *Adecuada asignación de funciones para establecer que las personas que se les asigna a determinado puesto tienen los conocimientos necesarios para desempeñarlo satisfactoriamente.*
- b) *Existencia de programas de capacitación y evaluación del personal.*
- c) *Rotación de personal con el fin de prevenir o descubrir prácticas incorrectas.*
- d) *Evaluación del rendimiento del personal lo cual esta relacionado con la remuneración que recibe, políticas*

de ascensos y los elementos que se toman en cuenta para concederlos.

5.5. RESULTADOS OBTENIDOS EN AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE CARTERA CREDITICIA

A continuación mencionamos los resultados relevantes obtenidos en la Auditoría Administrativa practicada al departamento de cartera crediticia.

5.5.1. De los procedimientos

Análisis de Créditos

- a) No se tiene definida la documentación básica necesaria para realizar análisis financiero, previo a la concesión de créditos, así como para el análisis de prórrogas y renovaciones.
- b) No se establece con precisión que tipo de análisis financiero debe efectuarse previo a la emisión de los dictámenes correspondientes por parte de la sección de análisis de crédito.
- c) La totalidad de los créditos son autorizados en Junta de Directores. No se tiene establecidos niveles de autorización de acuerdo al monto de los créditos.
- d) No se establece el tiempo máximo que tiene la sección de análisis para emitir el dictamen que será utilizado para autorizar o denegar los créditos. Esto en los casos en que se cuente con expedientes con información

completa.

- e) *No se selecciona el personal idóneo para realizar en forma eficiente las actividades de análisis de créditos.*

Entrega de créditos concedidos

- a) *La sección de entrega de créditos no cuenta con políticas y procedimientos para la entrega de fondos, esto debido a que no existe un manual de organización que describa las funciones a realizar.*
- b) *No se tiene definido con precisión quien será el encargado de verificar que los documentos que legalizan la concesión de créditos (escritura pública, pagarés, etc.), estén de acuerdo a lo estipulado en las resoluciones de autorización de créditos correspondientes.*
- c) *No se tienen claramente definidos los requisitos indispensables que el deudor debe llenar previo a que se realice la entrega de los fondos otorgados.*

Cobros

- a) *No se cuenta con un procedimiento definido para realizar los cobros en forma oportuna, ejemplo: convenio de debitar la cuenta bancaria del deudor, visitar a los deudores que caen en mora, etc.*
- b) *No se tiene definido en que momento debe de*

trasladarse al Departamento Jurídico los cobros a realizarse a través de la vía judicial; así como también la forma de darle seguimiento a la gestión de cobro por dicha vía.

- c) El control existente del domicilio de los deudores y codeudores es deficiente (desactualizado) por lo que los requerimientos de cobro en su mayoría no son recibidos por los deudores.
- d) El procedimiento de captación de pagos efectuados por los deudores en las diferentes agencias del banco, es muy lento, lo cual ocasiona inconvenientes para el cliente, provocando la disminución de cobros por esta vía.

Seguro y avalúo de garantías

- a) La sección no cuenta con procedimiento escrito para el control de las pólizas de seguro, sobre garantías de créditos concedidos.
- b) No se tiene establecido control sobre las pólizas de seguro que garanticen los aspectos siguientes:
 - Que la totalidad de garantías prendarias e hipotecarias recibidas por el banco estén debidamente aseguradas;
 - Que las pólizas estén debidamente endosadas a favor de banco;
 - Coberturas razonables;

- *Que se encuentren vigentes y que no exista atraso en el pago de las primas.*

5.5.2. De la planeación

a) El departamento auditado no cuenta con planes de trabajo que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos por el banco, únicamente cuenta con objetivos básicos, carentes de metas a corto, mediano y largo plazo.

b) No se cuenta con políticas crediticias para alcanzar los objetivos establecidos por el banco.

Las políticas existentes emanan verbalmente de Gerencia General y Sub-Gerencia General, no son elaboradas por escrito, lo cual dificulta su ejecución y evaluación.

5.5.3. De la organización

a) El organigrama de la estructura organizativa y funcional del departamento de cartera crediticia es impreciso lo cual ocasiona confusión y atraso en el cumplimiento del trabajo planificado. Se pudo observar la carencia de mandos medios que sirvan de enlace entre la jefatura y el nivel operativo.

b) El departamento de cartera crediticia no cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones desde la Jefatura hasta los niveles

operativos.

- c) No se cuenta con planes de capacitación para el personal del departamento de cartera crediticia; además no existen programas de incentivos, así como de evaluación del trabajo realizado.*

Lo indicado ocasiona no obtener el óptimo aprovechamiento del elemento humano con que se cuenta.

- d) No se optimiza la utilización del software de cartera crediticia existente, por lo que se genera información de la cual no se obtienen los máximos beneficios por el desconocimiento de la misma.*

- e) No se cuenta con recursos materiales suficientes que permitan la adecuada custodia de expedientes de créditos concedidos.*

Se observó que el área para el archivo de los expedientes indicados es inadecuada y no ofrece la seguridad mínima requerida, además la cantidad de archivos metálicos es insuficiente en relación a la cantidad de expedientes que se custodian.

- f) El departamento de cartera crediticia no cuenta con una persona en la que se centralice la función de custodia de expedientes de créditos concedidos, para la adecuada delimitación de responsabilidades.*

- g) Los recursos existentes no son debidamente aprovechados, determinándose que existe duplicidad de operaciones ya que se utilizan registros auxiliares*

manuales y los que proporciona el Centro de PED.

- h) Se observó que la secretaría de Gerencia General realiza labores administrativas que por su naturaleza corresponden al departamento de cartera crediticia, ejemplo: Centralización de solicitudes de crédito, elaboración de agenda de créditos nuevos, prórrogas, renovaciones, etc.

5.5.4. De la dirección

- a) No se encuentran debidamente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad del personal del departamento de cartera crediticia.

Se observó que el personal con mando no cumple adecuadamente sus funciones por limitaciones de autoridad.

- b) Se observaron debilidades de comunicación de la jefatura del departamento para sus subalternos, lo que ocasiona que no se logre un eficiente trabajo de equipo y se recurra a improvisaciones en el desarrollo de las actividades diarias.

- c) La mayor parte de órdenes o instrucciones son emitidas en forma verbal, por lo que no quedan debidamente documentadas, para poder evaluar su cumplimiento.

- d) No se cuenta con una adecuada supervisión de las principales actividades y operaciones que realiza el departamento de cartera crediticia, lo cual origina

que los objetivos deseados no sean alcanzados en su totalidad.

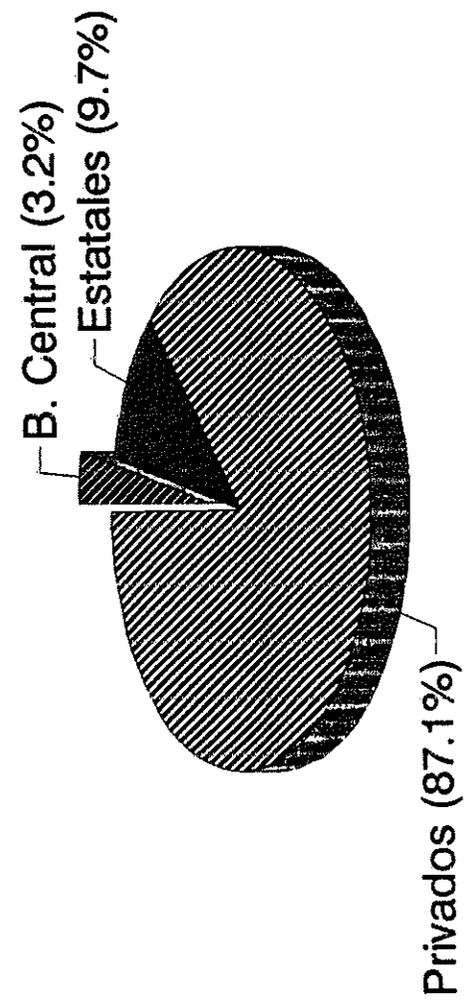
5.5.5. Del control

- a) *Los sistemas y procedimientos administrativos presentan deficiencias por lo que se produce demora en la realización de las actividades e impiden la optimización de las mismas.*
- b) *El departamento de cartera crediticia no cuenta con manuales de operación que establezcan los procedimientos a observar en el desarrollo de las actividades.*
- c) *El departamento no cuenta con registros actualizados de las políticas y disposiciones administrativas emitidas por Gerencia y Sub-Gerencia, resoluciones de la Junta Monetaria así como disposiciones de la Superintendencia de Bancos, que permitan efectuar una adecuada evaluación de las operaciones que se realizan.*

GRAFICA No. I

BANCOS EN FUNCIONAMIENTO

al 13 de octubre de 1994

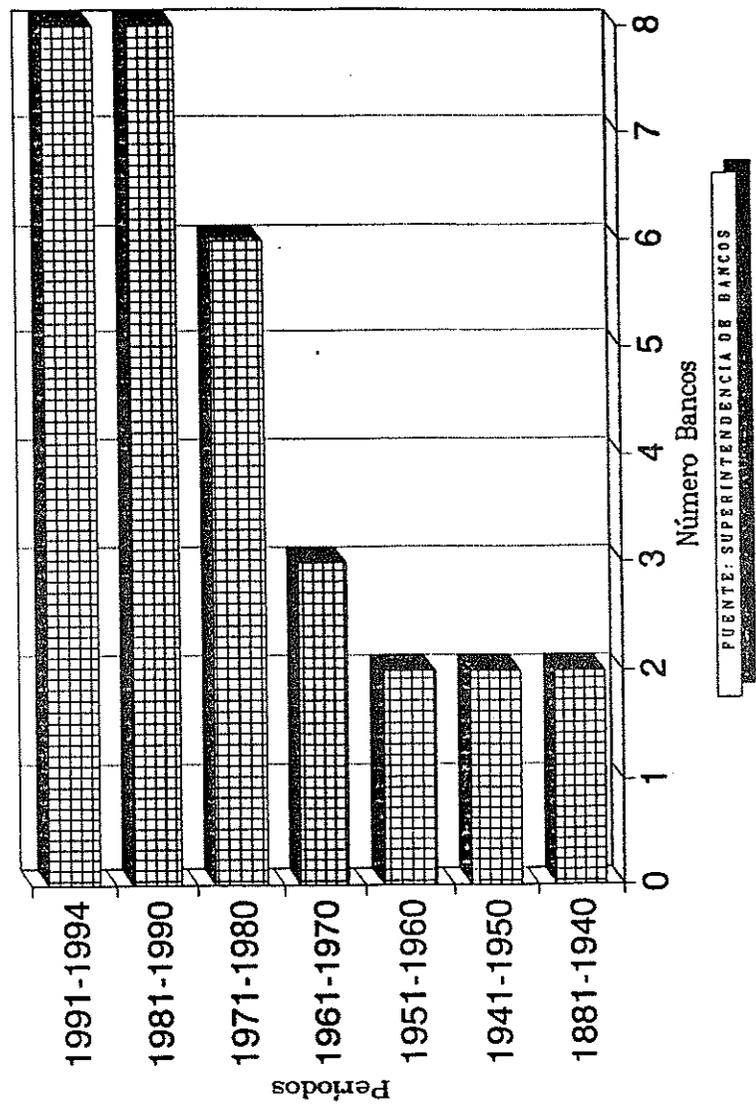


FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

GRAFICA No. 2

CONSTITUCION Y AUTORIZACION DE BANCOS

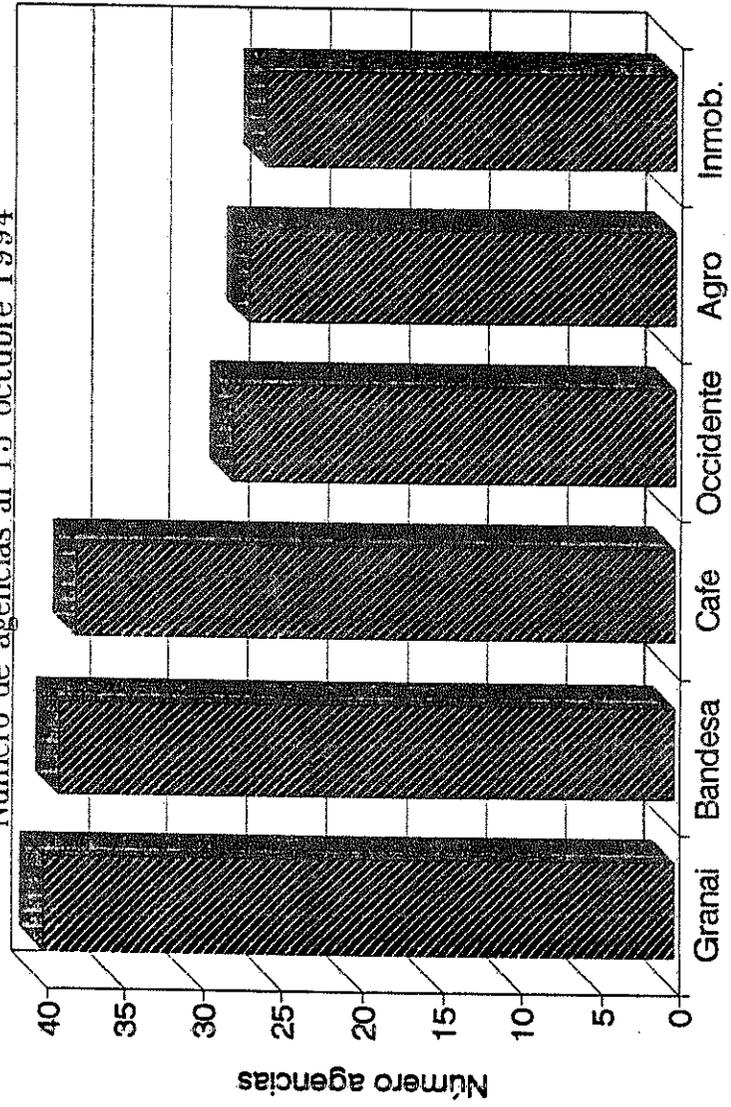
Período de 1881 a 1994



GRAFICA No. 3

BANCOS PRIVADOS Y ESTATALES

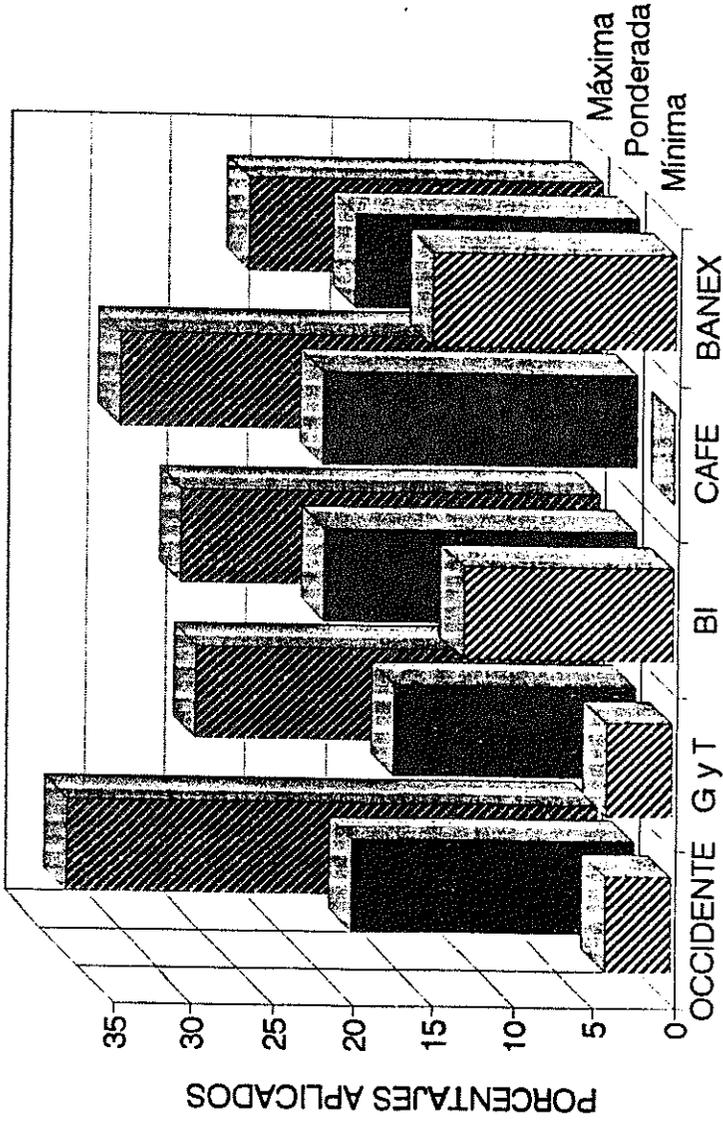
Número de agencias al 13 octubre 1994



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

GRAFICA No. 4

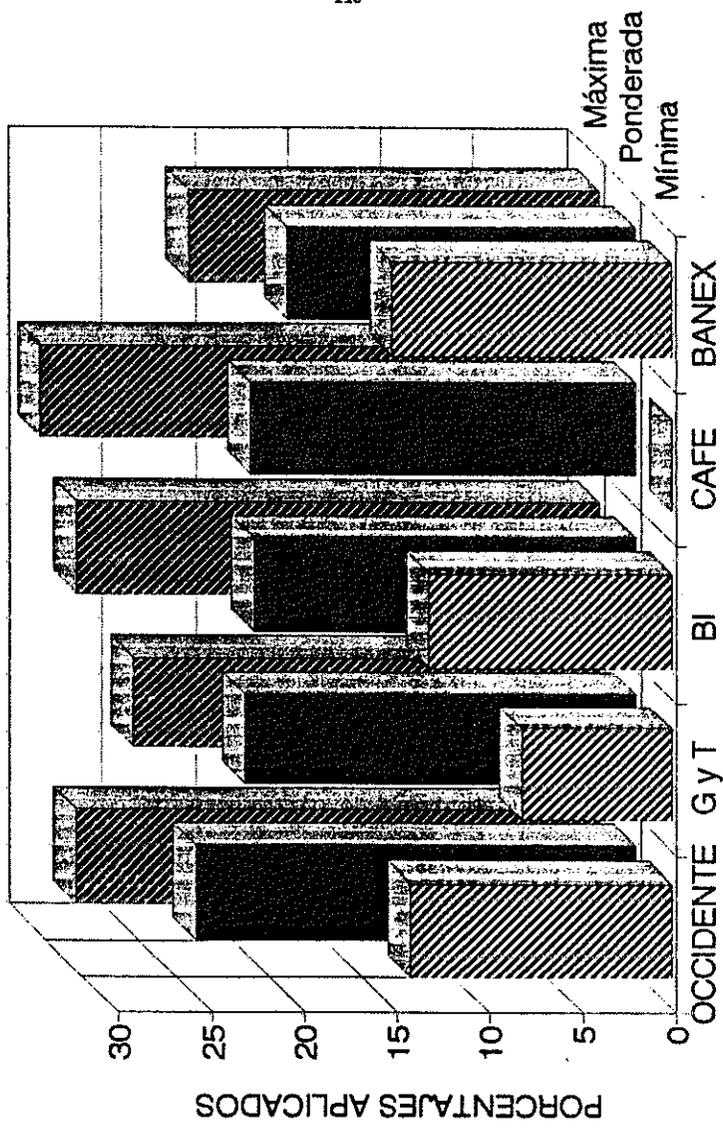
TASAS DE INTERES SOBRE PRESTAMOS MINIMAS, MAXIMAS Y PONDERADAS 13-10-94



Fuente: Superintendencia de Bancos

GRAFICA No. 5

TASAS DE INTERES S/DESCUENTO DOCUMENTOS MINIMAS, MAXIMAS Y PONDERADAS 13-10-94



Fuente: Superintendencia de Bancos

GRÁFICA No. 6
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

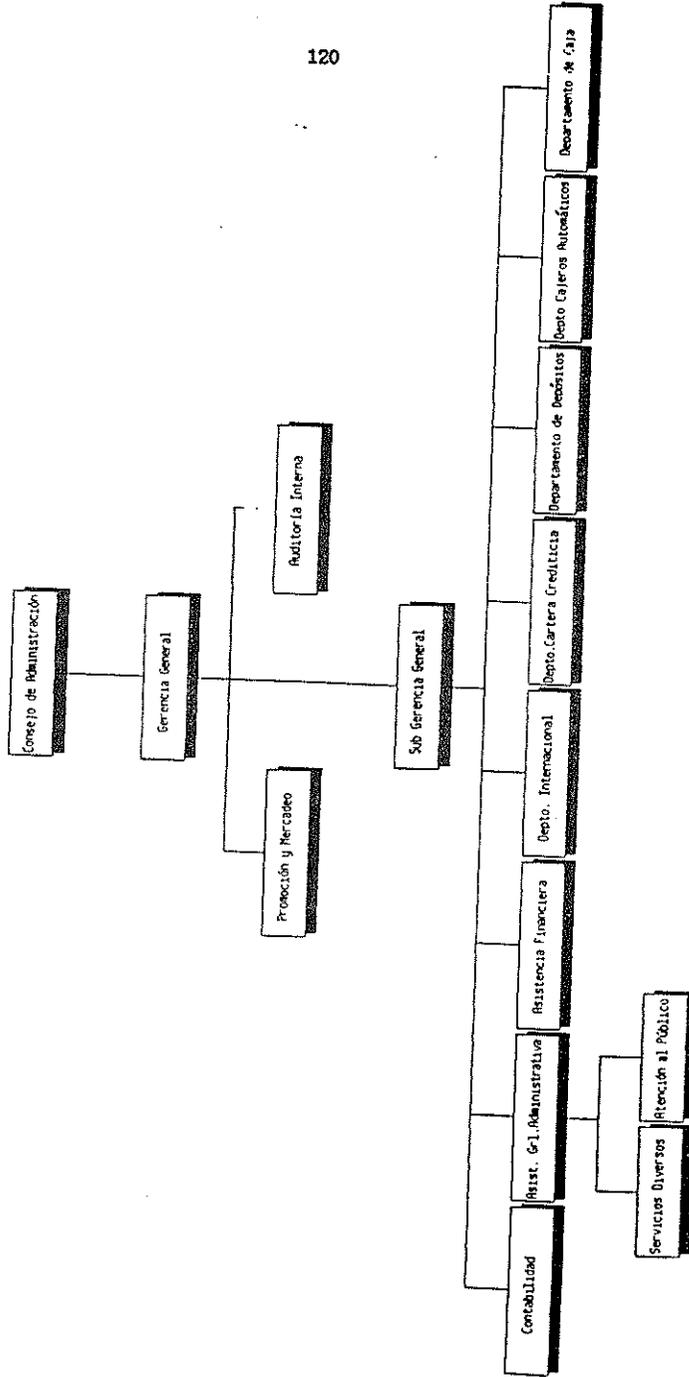
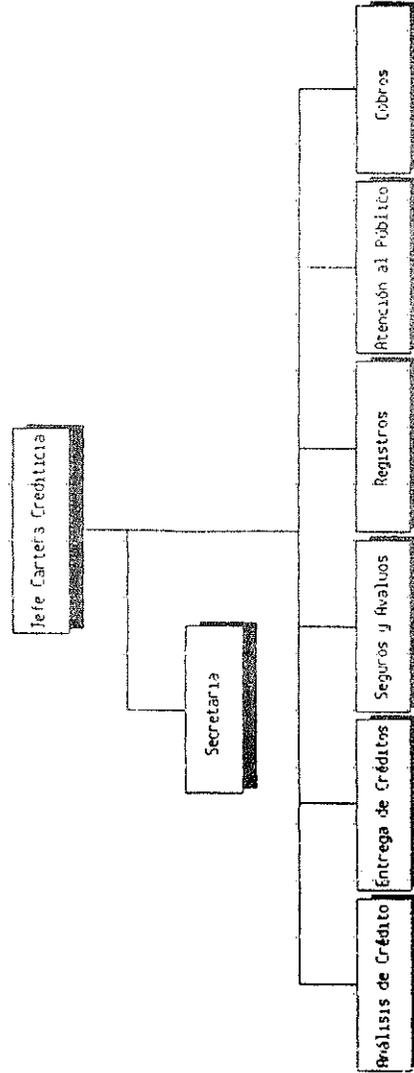
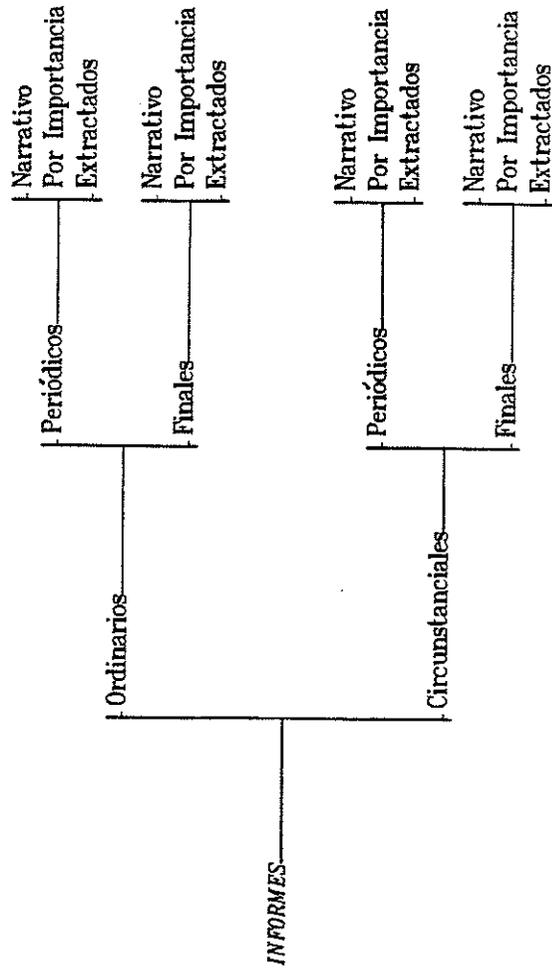


GRAFICO No. 7
Estructura Organizativa
Departamento Cartera Crediticia



Anexo I
Auditoría Administrativa
Clasificación de Informes de Auditoría

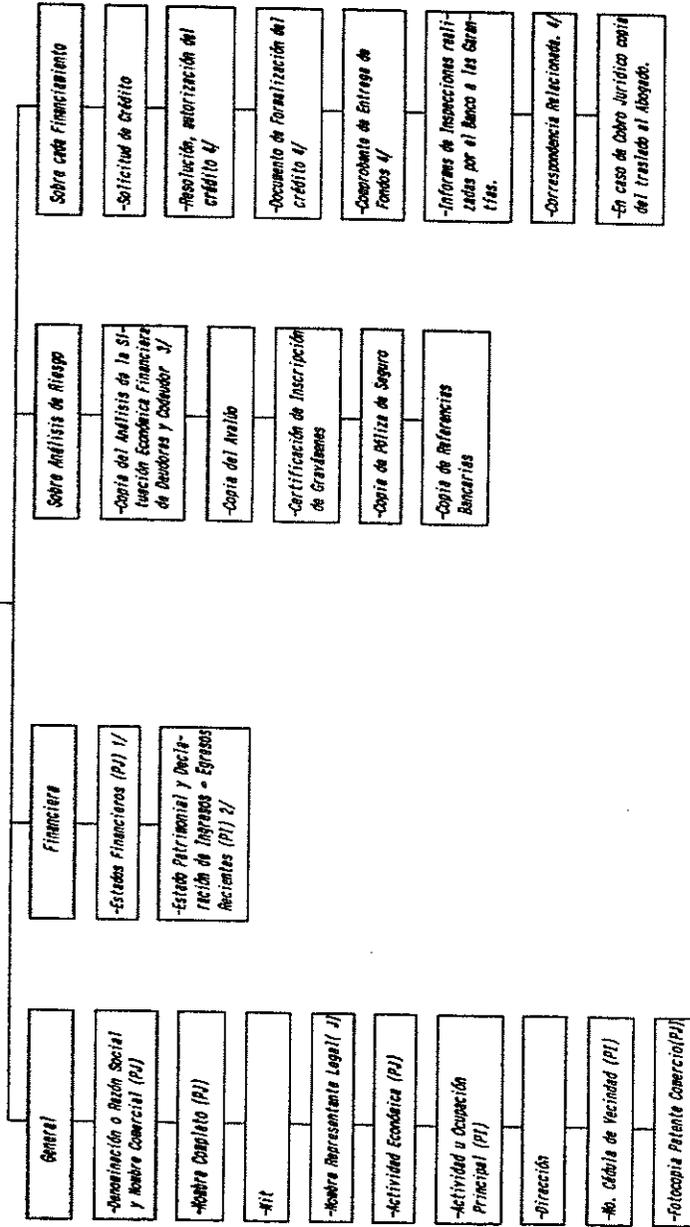


Anexo No. 2
 Tasas de Interés activas de las Principales
 Instituciones Financieras
 Marzo 1984

	BANCO	P R E S T A M O S			DESCUENTO DOCUMENTOS		
		Mínima	Máxima	Ponderada	Mínima	Máxima	Ponderada
1	Crédito Hipotecario Nacional	15.00	27.00	22.75	15.00	27.00	19.08
2	De Occidente, SA	4.00	33.00	17.61	14.00	28.00	23.66
3	Agrícola Mercantil, SA	4.00	32.00	18.78	11.00	28.00	22.39
4	Del Agro, SA	0.00	24.00	16.40	14.00	29.00	18.09
5	Granai & Townsend, SA	4.00	25.00	15.00	8.00	25.00	21.00
6	Industrial, SA	13.00	28.00	19.50	13.00	28.00	20.50
7	Internacional, SA	14.00	29.50	19.65	15.00	30.00	21.31
8	Metropolitana, SA	8.00	28.00	17.88	12.00	33.00	24.85
9	Del Café, SA	0.00	30.00	18.66	0.00	30.00	20.76
10	De Exportación, SA	15.00	22.00	17.62	15.00	22.00	18.79

Fuente: Publicación de la Superintendencia de Bancos conforme
 resolución JM-880-83 de la Junta Monetaria

Esquema de Información Mínima que las Instituciones Financieras deben tener de Deudores y Cofinanciantes



1/ De los 2 últimos ejercicios contables anteriores a la solicitud del Financiamiento.
 2/ Acientes a la fecha de Solicitud del Financiamiento
 3/ Análisis anual para deudores que hayan incurrido en atraso
 4/ Copia
 PJ/ Para Personas Jurídicas
 PI/ Para Personas Individuales

Fuente: Resolución JM 587-92 de la Junta Monetaria De fecha 17-12-92

ANEXO No. 4
 PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA
 EN OPERACIONES DE LOS BANCOS
 AL 31 DE JULIO DE 1994
 (EN MILLONES DE QUETZALES)

BANCO	ACTIVO		CARTERA CREDITICIA	PARTICIPACION ACTIVO	PRODUCTOS		PARTICIPACION INTERES %
	TOTAL	TOTAL			TOTAL	FINANCIERO	
CREDITO HIPOTECARIO NACIONAL	727.3	320.0	44.00%	61.5	36.2	58.86%	
DE OCCIDENTE, S.A.	1,906.3	668.7	35.07%	144.0	82.9	57.56%	
AGRICOLA MERCANTIL, S.A.	846.3	362.7	42.86%	68.2	38.6	56.59%	
DEL AGRO, S.A.	910.4	379.5	41.68%	80.0	45.8	57.25%	
GRANAI & TOWNSON, S.A.	1,704.8	677.0	39.76%	140.0	78.4	56.00%	
INDUSTRIAL, S.A.	2,070.7	704.4	34.02%	143.1	81.2	56.74%	
INTERNACIONAL, S.A.	742.4	351.3	47.32%	68.5	38.9	56.79%	
METROPOLITANO, S.A.	545.8	273.9	50.18%	48.3	28.6	59.21%	
DEL CAFE, S.A.	1,037.0	404.5	39.00%	82.7	46.0	55.62%	
DE EXPORTACION, S.A.	1,249.8	439.1	35.13%	97.6	56.3	57.68%	
TODOS LOS BANCOS	19,522.6	7,300.0	37.39%	1,554.1	932.5	60.00%	

Fuente: Publicación de la Superintendencia de Bancos, resumen de los principales rubros de Estados Financieros al 31 de julio de 1994.

ANEXO No. 5
Cuestionario General de Auditoría Administrativa
Guatemala, C.A.

De la Planeación

1. Mencione brevemente cuáles son los objetivos del Departamento de Cartera:

2. Los objetivos mencionados se alcanzan de manera eficiente?
Si _____ No _____ N/A _____
3. Existe algún medio de control para verificar el logro de estos objetivos?
Si _____ No _____ N/A _____
Si su respuesta fue positiva, indique el medio de Control: _____

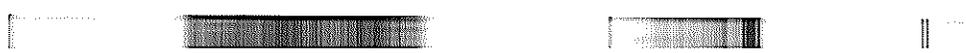
4. Cuáles son las principales limitaciones que tiene el Departamento de Cartera para cumplir satisfactoriamente con los objetivos establecidos?

5. Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las políticas del Departamento de Cartera?
Si _____ No _____ N/A _____
Observaciones _____

6. Por favor enumere cuáles son las principales políticas del Departamento de Cartera?

7. Quién elabora las políticas del Departamento de Cartera?

NOTA: La información que consigne será utilizada únicamente para fines didácticos.
Gracias por su colaboración



ANEXO No. 5
Cuestionario General de Auditoría Administrativa
Guatemala, C.A.

8. *Considera usted que las políticas establecidas son adecuadas?*
 Si _____ No _____ N/A _____
 Si su respuesta es negativa indique el porqué? _____
9. *Se cumple realmente con los lineamientos de las políticas establecidas?*
 Si _____ No _____ N/A _____
10. *Existen planes y programas (generales y específicos) para el desarrollo de la actividades encomendadas al Departamento de Cartera?*
 Si _____ No _____ N/A _____
11. *Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de los objetivos del Departamento de Cartera?*
 Si _____ No _____ N/A _____
 Si su respuesta es negativa indique el porqué? _____
12. *Están actualizados los procedimientos, instructivos, circulares, etc, aplicables a Departamento de Cartera?*
 Si _____ No _____ N/A _____

De la Organización

13. *Cuenta el Departamento de Cartera con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del Departamento hasta el nivel operativo?*
 Si _____ No _____ N/A _____
14. *Si existe manual de organización se considera que esta actualizado?*
 Si _____ No _____ N/A _____

NOTA: La información que consigne será utilizada únicamente para fines didácticos.
 Gracias por su colaboración

ANEXO No. 5
Cuestionario General de Auditoría Administrativa
Guatemala, C.A.

. El manual de organización se adapta a las necesidades de funcionamiento del Departamento de Cartera?

Si _____ No _____ N/A _____

Si su respuesta es negativa indique el porqué? _____

. Es conocido por el personal del Departamento de Cartera el manual de organización?

Si _____ No _____ N/A _____

. El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?

Si _____ No _____ N/A _____

. Considera que existen funciones que originen duplicidad de labores en el Departamento de Cartera?

Si _____ No _____ N/A _____

. Considera usted que son suficientes los puestos existentes en el Departamento de Cartera para realizar sus operaciones?

Si _____ No _____

Personal

. Cuenta la Institución con Planes de Capacitación específicos para el personal del Departamento de Cartera?

Si _____ No _____ N/A _____

Si su respuesta es positiva, mencione algunos cursos que se incluyan en dichos planes: _____

. Cuentan con programas de calificación del trabajo efectuado por el personal del Departamento de Cartera?

Si _____ No _____ N/A _____

NOTA: La información que consigne será utilizada únicamente para fines didácticos.
Gracias por su colaboración



ANEXO No. 5
Cuestionario General de Auditoría Administrativa
Guatemala, C.A.

22. Existen programas de incentivos para el personal del Departamento de Cartera?
 Si _____ No _____ N/A _____

De los Recursos Materiales

23. Considera que las condiciones de trabajo (Área física, iluminación, ventilación etc.) del Departamento de Cartera son adecuadas?
 Si _____ No _____ N/A _____
24. Considera usted que el Departamento de Cartera cuenta con el material, equipo y demás medios requeridos para ejecutar con eficiencia el trabajo asignado?
 Si _____ No _____ N/A _____

De la Dirección

25. Existen niveles de autoridad y responsabilidad para todo el personal del Departamento de Cartera?
 Si _____ No _____ N/A _____
26. Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad están debidamente definidos?
 Si _____ No _____ N/A _____
 Si su respuesta es negativa indique porqué: _____
27. Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades y operaciones que realiza el Departamento de Cartera?
 Si _____ No _____ N/A _____
28. Considera adecuada la información, tanto interna como externa, que se recibe en el Departamento de Cartera proveniente de otras oficinas o departamentos?
 Si _____ No _____ N/A _____

NOTA: La información que consigne será utilizada únicamente para fines didácticos.
 Gracias por su colaboración

ANEXO No. 5
Cuestionario General de Auditoría Administrativa
Guatemala, C.A.

Que medios de comunicación utiliza el Jefe del Departamento de Cartera para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal?

Considera usted que los medios de comunicación indicados son los más apropiados?

Si _____ No _____ N/A _____

Si su respuesta es negativa indique porqué? _____

Utiliza el jefe del Departamento de Cartera reportes e informes para comunicar aspectos importantes a sus superiores?

Si _____ No _____ N/A _____

Si su respuesta es positiva, indique que tipo de informes o reportes utiliza:

Considera usted que son adecuados los medios de comunicación indicados?

Si _____ No _____ N/A _____

Si su respuesta es negativa indique porqué? _____

control

Existe control escrito de los reportes, informes, oficios, órdenes, etcétera enviados y recibidos por el Departamento de Cartera?

Si _____ No _____ N/A _____

Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan contribuyen al logro de los planes y objetivos del Departamento de Cartera?

Si _____ No _____ N/A _____

Si su respuesta es negativa indique el porqué? _____

NOTA: La información que consigne será utilizada únicamente para fines didácticos.
Gracias por su colaboración



ANEXO No. 5
Cuestionario General de Auditoría Administrativa
Guatemala, C.A.

Otros aspectos.

35. *Cómo considera usted el servicio que las Instituciones Bancarias brindan a los usuarios del crédito?*

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____

36. *Indique aproximadamente el tiempo que transcurre en condiciones normales, entre solicitud del Crédito y su otorgamiento?*

_____ días

37. *Considera usted que podría mejorarse el servicio que prestan las Instituciones Bancarias relacionado con el otorgamiento de créditos?*

Si _____ No _____

FIN DEL CUESTINARIO

Observaciones: _____

*NOTA: La información que consigna será utilizada únicamente para fines didácticos.
Gracias por su colaboración*

ANEXO No. 6

HOJA DE EVALUACION DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES

BANCO: _____
DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____
PERSONAL ENCARGADO: _____
FECHA: _____

Describe todas las actividades, deberes, responsabilidades y obligaciones que realiza (diariamente, periódicamente y eventualmente) para cumplir con su trabajo, especificando el tiempo aproximado que dedica a cada actividad y la frecuencia con que las realiza.

Frecuencia	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Tiempo aprox.

f) _____
Auditor

f) _____
Personal Encargado



ANEXO No. 7
HOJA DE EVALUACION DE CONDICIONES DE TRABAJO

BANCO: _____
 DEPARTAMENTO: _____
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO: _____
 PUESTO: _____
 FECHA: _____

A) MEDIO AMBIENTE

<u>AREA FISICA</u>	<u>ILUMINACION</u>	<u>EVALUACION</u>
<input type="checkbox"/> LIMPIA	<input type="checkbox"/> NATURAL	<input type="checkbox"/> MALA ILUMINACION
<input type="checkbox"/> SUCIA	<input type="checkbox"/> ARTIFICIAL	<input type="checkbox"/> REGULAR
<input type="checkbox"/> ORDENADA	<input type="checkbox"/> OTRO	<input type="checkbox"/> BUENA
<input type="checkbox"/> RUIDOSA		
<input type="checkbox"/> HUMEDA	<u>VENTILACION</u>	<u>EVALUACION</u>
<input type="checkbox"/> ATROPELLADA	<input type="checkbox"/> CORRIENTE	<input type="checkbox"/> MAL VENTILADA
<input type="checkbox"/> OTRO	DE AIRE	<input type="checkbox"/> REGULAR VENTILADA
ESPECIFIQUE	<input type="checkbox"/> MALOS OLORES	<input type="checkbox"/> BUENA VENTILACION
	<input type="checkbox"/> TEMPERATURAS ELEVADAS	
	<input type="checkbox"/> RESEQUEDAD	

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

BUEN ESTADO
 ESTADO REGULAR
 MAL ESTADO
 OTRO
 ESPECIFIQUE

B) RIESGO DE TRABAJO:

ACCIDENTES Y ENFERMEDADES

VIAS RESPIRATORIAS
 VISTA
 OIDO
 CORTADURAS
 QUEMADURAS
 MACHUCONES
 CONTAGIOS
 NEUROSIS
 AMPUTACIONES
 OTROS
 ESPECIFIQUE

DE LAS INSTALACIONES

INCENDIOS
 TEMBLORES
 ELEVADORES
 ESCALERAS
 OTRO
 ESPECIFIQUE

f) _____
 Auditor

f) _____
 Funcionario Entrevistado

CONCLUSIONES

1. La Auditoría Administrativa en la actualidad juega un papel importante en las funciones de control que ejerce la administración de las instituciones bancarias. Esta actividad esta dirigida a verificar los objetivos de la institución, políticas establecidas, controles operativos, procedimientos y aprovechamiento de recursos, con el fin de detectar debilidades y anomalías a efecto de tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

Al utilizarse la Auditoría Administrativa como control preventivo se tiene la ventaja de que su realización ayuda a la especialización en áreas específicas, tal es el caso de evaluación de procedimientos, flujogramación, técnicas de evaluación de personal, etc., garantizándose con ello la obtención de óptimos resultados que contribuyan a la eficiencia administrativa de la institución o unidad auditada.

2. En el desarrollo y crecimiento de las instituciones bancarias las operaciones de cartera crediticia juegan un papel importante, debido a que constituyen la principal operación activa que realizan, a través de la cual aplican la mayor parte de los recursos captados.

Se determinó a nivel de los bancos del sistema que la participación de la cartera crediticia en comparación al

activo total representa un 37.39% por lo tanto dichas operaciones son las que tienen mayor participación en la generación de utilidades.

Las utilidades generadas por las operaciones de cartera crediticia constituyen el 60% del total de ingresos percibidos.

3. De acuerdo al estudio realizado se determinó que las instituciones bancarias consideran que prestan un buen servicio a los usuarios que realizan operaciones vinculadas con la cartera crediticia; sin embargo están concientes en que dicho servicio puede mejorarse en lo que respecta a proporcionar atención personalizada a los clientes, para orientarlos en el tipo de crédito a solicitar, agilizar el tiempo necesario para su concesión e implementar medios de cobro que faciliten a los deudores la cancelación o amortización de los mismos.

4. Se determinaron deficiencias de tipo administrativo en las fases de planeación, organización, dirección y control, esto origina que los servicios que se prestan a los usuarios del crédito presenten deficiencias y se dejen de obtener los rendimientos financieros esperados.

5. Los manuales de organización tienen gran importancia para las instituciones bancarias, porque en ellos se

encuentran contenidos los objetivos, políticas, estructura orgánica y organigrama funcional de la institución, así como funciones específicas de sus diferentes departamentos y secciones.

De acuerdo a la información obtenida se determinó que los manuales de organización con que cuentan los bancos presentan desactualización en su contenido o presentan información incompleta lo cual los hace obsoletos e infuncionales.

6. La importancia que tiene el sistema financiero del país descansa en el hecho de que las instituciones que lo forman desempeñan el papel de intermediación entre los recursos excedentes de un sector de la sociedad (ahorrantes), hacia otro sector (inversionistas) que requieren de dichos recursos para el desarrollo de nuevos proyectos productivos, ampliar los existentes o mantenerlos en condiciones de funcionamiento.

El desarrollo económico de la sociedad tiene estrecha relación con el desarrollo de las instituciones que forman el sistema financiero. Para contar con un sistema productivo, ágil, dinámico y moderno, es necesario contar con un sistema financiero de iguales características formado por instituciones eficientes, modernas y seguras.

R E C O M E N D A C I O N E S

1. *Para poder evaluar la calidad de la administración en las fases de planeación, organización, dirección y control es conveniente que las instituciones bancarias planifiquen la ejecución de Auditorías Administrativas en las unidades o departamentos que lo necesiten, esto a través de la contratación de firmas de auditoría o utilizando su departamento de Auditoría Interna.*

Basándonos en los resultados del presente trabajo es recomendable para los bancos del sistema la realización de Auditoría Administrativa en sus departamentos de cartera crediticia, a efecto de establecer las debilidades administrativas existentes y tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

2. *Por la importancia que tienen las operaciones de cartera crediticia en el desarrollo y crecimiento de las instituciones bancarias, es recomendable que los órganos directivos de dichas instituciones velen por tener una administración con la calidad necesaria, que garanticen la obtención de los rendimientos financieros esperados y optimizar los servicios a los usuarios del crédito.*

3. *Se recomienda a las instituciones bancarias implementar servicio personalizado para orientar a los*

potenciales deudores en lo relacionado con la documentación y requisitos necesarios para optar a un crédito, plazo, forma de pago y tipo de garantía que debe conceder al banco, todo esto con la finalidad de agilizar el proceso de concesión de dichos créditos.

Además es conveniente que a corto plazo se modernice el sistema de cobro que se utiliza en las agencias de los bancos, lo cual redundará en prestar un servicio más ágil, para lograr el cobro oportuno de los créditos y obtención de mayores rendimientos financieros.

4. Para optimizar la eficiencia de la administración en la cartera crediticia de las instituciones bancarias privadas es necesario implementar medidas correctivas que permitan contar con los elementos siguientes:

Objetivos y políticas definidas con precisión; programas de trabajo con la secuencia y sincronización necesaria que permita el logro de los objetivos establecidos; estructura orgánica y funcional que defina claramente los niveles de autoridad y responsabilidad; manuales de organización y operación completos y actualizados así como también contar con procedimientos que tiendan a implementar el aprovechamiento de los recursos humanos y físicos con que se cuenta.

5. Los bancos deben evaluar la vigencia de sus manuales de organización comparando su contenido con el funcionamiento real de la institución, a efecto de establecer si funcionan acorde al desarrollo de las actividades que se realizan.

Es conveniente que los manuales de organización se completen y se efectúe actualización de los objetivos, políticas, estructura orgánica y organigrama funcional de la institución a efecto de optimizar su utilización.

6. Para contar con un sistema financieros integrado por instituciones financieras eficientes, modernas y seguras que contribuyan al desarrollo económico del país, es necesario acelerar el proceso de modernización del sistema financiero, dirigido a lograr la estabilidad monetaria, liberación financiera y diversificación de la oferta de productos y servicios bancarios, modernización de la supervisión financiera y regulación del mercado de valores y capitales.

B I B L I O G R A F I A

1. Acabal, Manolo, EN CAMINO A LA MODERNIZACION FINANCIERA, Revista Dinero, Prensa Libre No.3, Guatemala, 29 de septiembre de 1993.
2. Alonzo López, Francisco Virgilio, VALUACION DEL CREDITO BANCARIO POR EL C.P.A., Guatemala, C.A., 1992, Tesis presentada a Junta Directiva de la Universidad Mariano Gálvez.
3. AUDITORIA OPERACIONAL, Comisión de Auditoría Operacional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Primera Edición, México D.F., Editorial Resendiz Editores, noviembre 1989.
4. BOLETIN ESTADISTICO, Banco de Guatemala, trimestre octubre-diciembre 1993, Editorial Impresa.
5. Cashin, J.A.; Neuwirth, P.D.; Levy J.F., MANUAL DE AUDITORIA, Segunda edición, Barcelona, España, Editorial McGraw-Hill, Inc. 1988.
6. CODIGO CIVIL, Decreto Ley 106 del Jefe de Gobierno de la República, Guatemala, 1985
7. CONCEPTOS BASICOS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA, Gufa No. 1, Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Guatemala, Mayo 1994.
8. Garrido Menéndez, Rudy Rolando, AUDITORIA OPERACIONAL BANCARIA APLICADA A UN DEPARTAMENTO DE CREDITOS, Guatemala, C.A., 1987, Tesis presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
9. González Arevalo, Carlos, SISTEMA BANCARIO MODERNO, Guatemala, C.A., Universidad de San Carlos de Guatemala, 1976.
10. Harold Koontz, Heinz Weihrich. ADMINISTRACION, Decima edición, Barcelona, España, Editorial McGraw-Hill 1988.
11. Holmes, Artur W., AUDITORIA, PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS, Quinta edición, México, D.F., Editorial Unión Tipográfica Hispanoamericana, S.A. de C.V., 1979.

12. Kohler, Eric L., DICCIONARIO PARA CONTADORES, México, D.F., Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, S.A., de C.V., 1982.
13. LEY DE BANCOS, DECRETO 315, REFORMADO POR DECRETO 1315, DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA, Octava edición, Guatemala, Publicaciones Banco de Guatemala, 1981.
14. LEY ORGANICA DEL BANCO DE GUATEMALA, DECRETO 215, REFORMADO POR DECRETOS 1315 Y 1704 AMBOS DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA, Octava edición, Guatemala, C.A., Publicaciones Banco de Guatemala, 1981.
15. Martínez Cerezo, A., DICCIONARIO DE BANCA, Madrid, España, Ediciones Pirámide, S.A., 1975.
16. Morales Pacheco, Otto René, PLANEACION Y DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, CASO PRACTICO, AREA FINANCIERA DE UN BANCO, Guatemala, C.A., 1988, Tesis presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
17. Paton, W.A., MANUAL DEL CONTADOR, México, D.F., Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, S.A. de C.A., 1983.
18. Reglamento para la autorización y constitución de bancos nacionales, sucursales de bancos extranjeros y sucursales y Agencias de bancos ya establecidos. Publicaciones Banco de Guatemala, 1981.
19. RESOLUCION JM-520-92 DE LA JUNTA MONETARIA Reglamento sobre prórrogas y renovaciones que concedan las instituciones financieras, Noviembre, 1992.
20. RESOLUCION JM-567-92 DE LA JUNTA MONETARIA, Reglamento sobre información mínima que las Instituciones Financieras deben mantener de sus deudores y codeudores.
21. RESOLUCION JM 752-93 DE LA JUNTA MONETARIA. Interpretación de términos correspondientes a las operaciones activas, pasivas y de confianza que realizan los bancos, Guatemala, noviembre 1993.
22. RESOLUCION JM-339-94 DE LA JUNTA MONETARIA. Reglamento para las operaciones que realizan los bancos con directores, funcionarios y empleados de las mismas y de la Superintendencia de Bancos y con personas vinculadas a dicho personal, Guatemala, julio 1994.

23. RESOLUCION JM-349-94 DE LA JUNTA MONETARIA. Reglamento para la valuación de activos crediticios y normas para determinar y clasificar los de recuperación dudosa. Guatemala, julio 1994.
24. Reyes Ponce, Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, parte I y II (Teoría y Práctica), México, D.F., Editorial Limusa, 1983.
25. Rubio Ragazzoni, Victor M. y Hernández Fuentes, Jorge, GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, México, D.F., Editorial PAC, S.A. de C.V., 1990.
26. Santiesteban Ramírez, Marco Aurelio, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS AFIANZADORAS, Guatemala, C.A., 1990, Tesis presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala..