

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
TESORERÍA, DE UNA ENTIDAD DE MICROFINANZAS”**

TESIS

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

POR

LUIS ARMANDO RUCAL SOLIS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
TESORERÍA, DE UNA ENTIDAD DE MICROFINANZAS”**

**LUIS ARMANDO RUCAL SOLIS
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1o.:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2o.:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3o.:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4o.:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5o.:	P.C. José Antonio Vielman

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

ÁREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Byron Giovanni Mejía Victorio
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Esperanza Roldán de Morales

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Rubén Eduardo del Águila Rafael
EXAMINADOR	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdéz
EXAMINADOR	Lic. Felipe Hernández Sincal

Guatemala, octubre de 2009

Licenciado:

José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12

Estimado Licenciado Secaida:

En atención a la designación de ese decanato, de fecha 17 de noviembre de 2008, he procedido a asesorar al señor Luis Armando Rucal Solis, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado "AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA, DE UNA ENTIDAD DE MICRODINANZAS".

En dicha investigación expone los aspectos más importantes, sobre las entidades de microfinanzas en Guatemala, la importancia del departamento de tesorería para ese sector y la auditoria operacional como una herramienta para evaluar la eficiencia operativa y administrativa, en el departamento de tesorería.

Por lo anterior expuesto, considero que el trabajo de tesis presentado por el señor **Luis Armando Rucal Solis**, reúne los requisitos exigidos, para su discusión y presentación en el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título profesional de Contador Público y Auditor, en el grado académicc de Licenciado.

Aprovecho la ocasión para suscribirme del Señor Decano, con muestras de consideración y estima.

Atentamente,



Lic. Eleazar Rodolfo Cotuc Gonzalez
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 1820



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

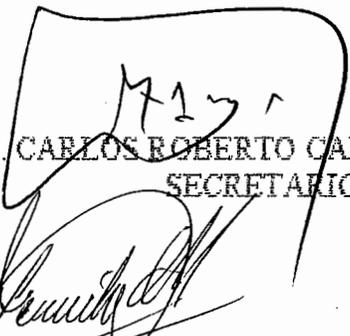
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECIOCHO DE OCTUBRE DE DOS MIL DIEZ.**

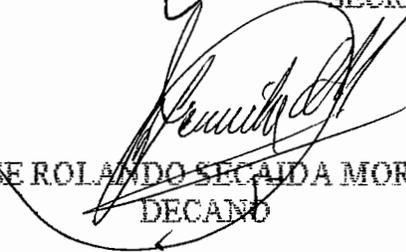
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.1 del Acta 15-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de octubre de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 119-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de mayo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORIA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA, DE UNA ENTIDAD DE MICROFINANZAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante LUIS ARMANDO RUCAL SOLIS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por darme Vida y brindarme sabiduría e instrucción para culminar mi carrera profesional.

A MIS PADRES:

Oswaldo Rucal Quisque
Sebastiana Solis Actual (Q.E.P.D)
Por inspirarme a sobresalir, por sus esfuerzos, comprensión y buenos principios inculcados, que influyeron para alcanzar esta meta.

A MIS HERMANOS

Vilma, Walter, Victor, Sergio y Joel,
Por estar con migo brindándome su apoyo y comprensión, con mucho cariño y aprecio.

A MIS FAMILIARES EN GENERAL

Por su apoyo y cariño demostrado en todo momento. Especialmente a mis tías y tíos.

A MI NOVIA

Lidia Viviana, por su cariño incondicional.

AMIS AMIGOS

Juan, Ariel, Daniel, Coni, Claudia, Lester y Arturo. Por su compañerismo y apoyo incondicional en los estudios que realizamos.

A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Eleazar Rodolfo Cotuc, por su tiempo invertido y su colaboración.

A

Universidad de San Carlos de Guatemala,
Facultad de Ciencias Económicas; por forjar mis conocimientos profesionales y todas las personas que de alguna manera colaboraron para alcanzar este logro.

ÍNDICE

PÁGS.

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I

ENTIDADES DE MICROFINANZAS

1.1	ENTIDADES DE MICROFINANZAS EN GUATEMALA	1
1.1.1	Antecedentes históricos	1
1.1.2	Definición de entidades de microfinanzas	3
1.1.3	Objetivos de las entidades de microfinanzas	6
1.1.4	Clasificación de las entidades de microfinanzas	6
1.1.5	Principales fuentes de financiamiento para las entidades de microfinanzas	10
1.1.6	Calificación para obtener financiamiento con entidades locales e internacionales	12
1.2	ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS, QUE AFECTAN AL SECTOR DE MICROFINANZAS	13
1.2.1	Principales leyes aplicables a las entidades de microfinanzas	14
1.3	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ENTIDAD DE MICROFINANZAS	20
1.3.1	Planeación	20
1.3.2	Organización	20
1.3.3	Dirección y control	20
1.4	ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES	21
1.4.1	Evaluación del desempeño financiero	21
1.4.2	Operaciones contables de las entidades de microfinanzas	21

CAPÍTULO II

EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN UNA ENTIDAD DE MICROFINANZAS

2.1.	DEFINICIONES	22
2.1.1	Efectivo y equivalentes de efectivo	22
2.2	EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	23
2.2.1	Definición y objetivos del departamento de tesorería	23
2.2.2	Funciones específicas del departamento de tesorería	23
2.2.3	La función de tesorería frente a otros departamentos	24
2.3	TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO Y VALORES REALIZABLES	25
2.3.1	Retención del efectivo	25
2.3.2	Administración de la cobranza	26
2.3.3	La Flotación	27
2.3.4	El control de los desembolsos	28

2.3.5	La movilización de fondos por desembolsos	28
2.3.6	Cuentas de saldo Cero	29
2.3.7	Nivel óptimo de efectivo y equivalentes a efectivo	29
2.3.8	Inversión del efectivo ocioso	31
2.3.9	Estado de flujo de efectivo como herramienta del tesorero	31
2.4	RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	33
2.4.1	Riesgo en el control de las operaciones	33
2.4.2	Riesgo en el entorno de las transacciones en línea	34
2.4.3	Riesgo en los servicios financieros bancarios	34
2.4.4	Riesgo por descubierto bancario	35
2.4.5	Riesgo al establecer una política bancaria	35
CAPÍTULO III		
AUDITORÍA OPERACIONAL		
3.1	ANTECEDENTES Y ORIGEN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	36
3.1.1	Concepto y clasificación de la auditoría	36
3.1.2	Origen de la auditoría operacional	36
3.2	GENERALIDADES DE AUDITORÍA OPERACIONAL	37
3.2.1	Conceptos	37
3.2.2	Objetivos	38
3.2.3	Utilidad de la auditoría operacional	38
3.2.4	Diferencias de la auditoría operacional con la auditoría financiera	40
3.3	CONSIDERACIONES PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA ENTIDAD DE MICROFINANZAS	41
3.3.1	Consideraciones generales	41
3.3.2	Alcances en una auditoría operacional	42
3.3.3	Limitaciones en una auditoría operacional	43
3.3.4	Periodo de aplicación de la auditoría operacional	43
3.3.5	Directrices de actuación en una auditoría operacional	44
3.3.6	Técnicas de auditoría operacional	45
3.4	METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	46
3.4.1	Familiarización	47
3.4.2	Investigación y análisis	49
3.4.3	Diagnóstico	51
3.5	INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL	51
3.5.1	Concepto e importancia	51
3.5.2	Naturaleza del informe	52
3.5.3	Responsabilidad del informe	52
3.5.4	Forma del informe	52
3.5.5	Consideraciones para emitir el informe de auditoría operacional	53
3.5.6	Estructura del informe	55

3.6	OBSERVACIONES DEL CONTROL INTERNO EN UNA AUDITORÍA OPERACIONAL DE ACUERDO AL INFORME COSO	56
3.6.1	Control interno	56
3.6.2	Componentes del informe COSO	57
3.6.3	Relación entre el COSO I y COSO II	61
3.6.4	Relación entre el COSO y la auditoría operacional	62

CAPÍTULO IV
AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE FUNDACIÓN SOL EMPRESARIAL

4.1	PRESENTACIÓN DEL CASO	63
4.2	PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES Y CONVENIO	64
4.3	PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	71
4.4	FAMILIARIZACIÓN Y ESTUDIO AMBIENTAL CON LA ENTIDAD	74
4.4.1	Descripción y antecedentes de la entidad auditada	74
4.4.2	Actividad económica y objetivos	74
4.4.3	Estructura administrativa	75
4.4.4	Características del departamento de tesorería	78
4.4.5	Ubicación del departamento de tesorería en el organigrama de la entidad	79
4.4.6	Organigrama del departamento de tesorería	80
4.4.7	Determinación de las áreas críticas	80
4.5	MARCAS DE AUDITORÍA	81
4.6	ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO	82
4.7	PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERATIVA	83
4.8	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	88
4.9	DIAGNÓSTICO DE AUDITORÍA OPERATIVA	113
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES	127
	BIBLIOGRAFÍA	128
	PÁGINAS CONSULTADAS	131

INTRODUCCIÓN

Las entidades de microfinanzas son proveedores financieros no bancarios, para el sector micro, pequeña y mediana empresa, proporcionándoles microcréditos. Son entidades sin fines de lucro, que se identifican como organizaciones no gubernamentales, fundaciones, asociaciones, entre otros, entidades que en su mayoría reciben financiamiento y donaciones de organismos internacionales, ejecutan programas del gobierno, obtienen préstamos de instituciones nacionales; por tal circunstancia los recursos monetarios que obtienen deben ser utilizados de manera transparente y eficiente, y fiscalizados por medio de auditorías.

Una forma para determinar como fueron ejecutados los fondos, en una entidad de microfinanzas, es por medio del departamento de tesorería que es la encargada de administrar los recursos monetarios, determinar las necesidades de efectivo y asegurar la liquidez de la entidad. Para evaluar el desempeño de tesorería en cuanto a la dirección de fondos, es por medio de una auditoría operacional, que es un examen detallado y minucioso de una o varias operaciones, incluyendo controles internos y la administración, realizados por una división organizativa o por toda la organización.

La importancia de practicar una “auditoría operacional en el departamento de tesorería de una entidad de microfinanzas” radica en que si en el departamento no existen operaciones eficientes y controles adecuados, pueden obtener pérdidas importantes en sus resultados, fraudes o malversaciones de fondos, y exponerse a una mala calificación por parte de los acreedores locales e internacionales. Los objetivos principales que se plantearon para desarrollar este tema, fueron: evaluar los procesos operacionales de tesorería, con el propósito de señalar las debilidades, determinar controles internos aplicables a las operaciones deficientes, por medio de recomendaciones que ayuden a mejorar sus resultados operativos, reducir los riesgos y consecuencias financieras, mejorar la gestión y dirección en tesorería, y brindar al Contador Público y Auditor como profesional de las ciencias económicas, una herramienta de auditoría operacional en tesorería.

El estudio de este tema se ha dividido en cuatro capítulos conformados de la siguiente forma: en el Capítulo I se consideró a las entidades de microfinanzas en Guatemala; incluyendo sus antecedentes históricos, y objetivos, así como su metodología de operación, los mercados que atienden, sus principales fuentes de financiamiento y los aspectos legales, administrativos y financieros.

En el capítulo II se describió al departamento de tesorería en una entidad de microfinanzas; se definieron conceptos para comprender las funciones generales y específicas de tesorería, las técnicas de administración del efectivo y valores realizables; entre estas se pueden mencionar la retención del efectivo, administración de las cobranzas y el nivel óptimo del efectivo, además de los riesgos operativos y financieros a los que está expuesto el departamento.

En el capítulo III se expuso el tema de auditoría operacional; sus orígenes, conceptos, objetivos, y las consideraciones para realizar una auditoría operacional en el departamento de tesorería, se mostró su metodología; que inicia con la familiarización, seguido de la investigación y el análisis de las operaciones, finalmente el diagnósticos, además se consideró la evaluación de la gestión administrativa, la elaboración del informe de auditoría operacional, y el control interno que se debe observar en una auditoría operacional.

En el capítulo IV se desarrolló la “Auditoría Operacional en el departamento de Tesorería de Fundación Sol empresarial”, principiando con la presentación del caso, se elaboró una propuesta de servicios profesionales para fijar los términos de la auditoría, se planificó la auditoría por medio de un memorándum, en seguida se describieron los antecedentes de la entidad, centrándose en las características, ubicación y organigrama de tesorería. El trabajo de campo se reflejan en los papeles de trabajo y el diagnóstico en el informe de auditoría operacional, como resultado final.

La planeación de la auditoría se realizó con base a Normas Internacionales de Auditoría, el caso práctico se desarrolló conforme a las fases de auditoría operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y experiencia del autor en procesos de tesorería.

CAPÍTULO I

ENTIDADES DE MICROFINANZAS

1.1 ENTIDADES DE MICROFINANZAS EN GUATEMALA

1.1.1 Antecedentes históricos

- **Origen por la situación económica, social y política**

Los problemas estructurales de la economía de mercado guatemalteco, que se extiende desde 1995 a la fecha, se han agravado en los últimos años hasta una situación de crisis que se caracteriza por el decrecimiento del producto interno bruto; la disminución de las reservas monetarias internacionales; el aumento de la tasa de desempleo abierto y la agudización del problema del subempleo; el incremento de los precios y la disminución del valor real de los sueldos y salarios; la dificultad de la iniciativa privada para la compra de insumos, dados sus altos costos, deficiencia de los servicios públicos en general, intereses políticos individuales de los gobiernos (18: 6-10).

En resumen la situación económica, social y política deteriorada tiene consecuencias negativas en las condiciones de vida para todos los guatemaltecos especialmente los más pobres, buscando la forma de sobrevivir a esta situación, crean consigo unidades económicas pequeñas, como la microempresa, y a la vez un mercado no atendido por servicios financieros, estas son unas de las causas por las que surgieron las entidades de microfinanzas.

- **Origen por aumento del sector informal**

El sector informal en Guatemala está caracterizado por las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) y trabajadores por cuenta propia, que contribuyen a la sobrevivencia de la mayoría de la población ante los crecientes niveles de desempleo, resultado de la falta de dinamismo de la actividad económica y el excedente permanente de fuerza de trabajo,

generado por el rápido crecimiento demográfico y la falta de capacidad del sector formal para generar nuevas formas de empleo (20: 6).

Recientemente se ha ido comprendiendo en las sociedades, que el aumento del comercio informal y las microempresas se debe principalmente a la escasez de trabajo formal, debido a que las empresas no se dan abasto para contratar toda la mano de obra disponible en el país (21: 6).

De lo expuesto anteriormente, evidencia un amento importante en el sector informal, se puede decir que es una de las causas por la que se constituyen las entidades de microfinanzas, con el aumento de este sector, las entidades de microfinanzas pueden tener oportunidad de cubrir los mercados emergentes y crecer conjuntamente con ellos.

- **Consideraciones de las microfinanzas en Guatemala**

Las microfinanzas engloban una serie de servicios orientados a la población de menores ingresos y se asocia como fuente de financiamiento para la microempresa; sin embargo, también existen microcréditos para la vivienda y el consumo. Por lo que es importante tener claro que cuando se habla de microcrédito, están contemplados destinos y clientes varios, inclusive asalariados.

En Guatemala uno de los problemas que enfrenta el sector microfinanzas, es la falta de información ágil y oportuna. La información que presenta anualmente el Ministerio de Economía en el Informe Analítico Financiero y Estadístico de Microfinanzas, únicamente incluye información sobre microcréditos de 38 intermediarias financieras; 53% de las cuales son Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDF), 31% Cooperativas Federadas, 11% Cooperativas no Federadas y 5% Instituciones Bancarias.

El estudio evidencia múltiples destinos de los microcréditos, un 35.9% al sector comercio; 21.8% al sector construcción; 13.3% al sector industrial; 9.2% al sector consumo; 5.6% al sector agrícola y el 14.2% al sector de otros destinos.

Así mismo se observa cierta especialización en la prestación de servicios, por ejemplo, las OPDF y las instituciones bancarias se concentraron en financiar primordialmente al sector comercio; las cooperativas federadas en financiar el sector construcción y las cooperativas no federadas en financiar el sector consumo. Los bancos son quienes tienen la mayor parte del mercado, seguido por las cooperativas federadas, mientras que las organizaciones privadas de desarrollo financiero y las cooperativas no federadas, tienen la menor participación (21: 19-20).

A pesar de “la experiencia internacional y de las grandes necesidades y oportunidades del sector, es posible afirmar que el segmento de la micro, pequeña y mediana empresa, representa un enorme mercado aun por explotar para la industria de servicios financieros” (16:12), que deben ser aprovechados por las entidades de microfinanzas.

La incorporación de la banca comercial en el sector microfinanzas, ha logrado una mayor participación. En Guatemala, hasta el año 2007, Banrural, programas nacionales, cooperativas de ahorro y crédito, entre otras, formaban parte de estos números, sin embargo, el interés de la banca comercial ha ido incrementándose últimamente y es por ello que otras entidades bancarias como Banco G&T Continental, Banco de Antigua y Banco de los Trabajadores, han colocado productos microfinancieros al mercado, por mencionar otros.

1.1.2 Definición de entidades de microfinanzas

Son instituciones dedicadas a otorgar microcréditos y otros servicios financieros, clasificadas por el Ministerio de Economía como proveedores de servicios financieros no bancarios, prestan sus servicios a la MIPYME por medio de diferentes metodologías crediticias, están seriamente restringidos para ampliar sus servicios al ámbito de movilización de ahorros. Son organizaciones que toman figuras de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), Fundaciones, Asociaciones, OPDF, consideradas sin fines de lucro, su dependencia al sistema bancario es latente así como de la cooperación internacional, mediante

donaciones u operaciones privadas de crédito. El microcrédito según resolución de junta monetaria 93-2005 Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, lo defines así:

- **Microcrédito**

Son aquellos activos crediticios otorgados a una sola persona individual o jurídica, que en su conjunto no sean mayores de ciento sesenta mil quetzales (Q 160,000.00), si se trata de moneda nacional, o el equivalente de veinte mil ochocientos dólares de Estados Unidos de América (US\$ 20,800.00), si se trata de moneda extranjera, destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios. Para el caso de grupos de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria, el monto máximo indicado se aplicará para cada uno de sus miembros.

El término microcrédito con frecuencia tiende a confundirse con el de microfinanzas, el microcrédito es un servicio dentro de las microfinanzas, poseen características propias que lo distinguen de los préstamos tradicionales, están destinados a trabajadores por cuenta propia y propietarios de micro o pequeñas empresas, sus garantías son en base a referencias fiduciarias y grupales, los montos son mas bajos y los plazos mas cortos.

- a) **Mercados**

Dentro de los principales clientes para las entidades de microfinanzas se encuentran: la microempresa, secundariamente pero no menos importante están las pequeñas, medianas empresas, grupos solidarios, el sector construcción y las remesas familiares. Según el Ministerio de Economía de Guatemala, en el Acuerdo Gubernativo No. 178-2001 crea el Consejo Nacional para el Fomento de la Micro, Mediana y Pequeña Empresa, las define de la siguiente manera;

- **Microempresa, pequeña y mediana empresa**

Son las unidades de producción que realizan actividades de transformación, de servicios o comerciales, con la participación directa del propietario, con la diferencia que la microempresa debe tener un máximo de 10 trabajadores, la pequeña empresa un máximo de 25 trabajadores, y la mediana empresa un máximo de 60 trabajadores.

El acuerdo gubernativo anterior al mencionado definía a las MIPYMES bajo otros criterios en los que se incluía el valor de los activos y el número de trabajadores, pero posteriores estudios y análisis han establecido el concepto, aceptado ahora por la mayoría de especialistas, de clasificar únicamente por el número de empleados, para evitar distorsiones en la clasificación.

- a) Metodología de créditos**

Las diferentes metodologías usadas para el otorgamiento de microcréditos son, individuales, grupos solidarios o bancos comunales. En todos los sectores se están manejando todos los métodos, aunque en distintas escalas. En las OPDF, aunque predomina el crédito individual, es donde más se otorgan créditos grupales, con esta metodología se atiende a un número mayor de clientes.

- **Bancos comunales**

En Guatemala existen muchas organizaciones que incluyen los bancos comunales como uno de sus métodos crediticios, la mayoría maneja los mismos conceptos generales, no obstante, se ha generalizado según las características propias de su grupo meta, por lo que no existe un modelo único. Los bancos comunales son una asociación formada por mujeres (aunque en algunas participan hombres), con un promedio aproximado de veinte personas. Cada individuo trabaja en alguna actividad generadora de ingresos y que no necesariamente tiene que ser la misma, es a través del banco comunal que sus integrantes pueden acceder a microcréditos, para financiar sus actividades.

1.1.3 Objetivos de las entidades de microfinanzas

Las entidades de microfinanzas tienen como objetivo principal proveer servicios financieros no cubierto por el sector bancario, los servicios predominantes son los crediticios, respondiendo a la necesidad de capital de las MIPYMES, también se incluyen los servicios de: desarrollo empresarial; asistencia técnica y capacitación, servicio de soporte básico; seguridad social, infraestructura productiva, complementando así sus objetivos; aunque prácticamente todas las entidades de microfinanzas proveen servicios de microcréditos, las cooperativas de ahorro y créditos, suministran otros productos financieros incluyendo ahorros, seguros y pago de servicios. La decisión sobre qué tipo de servicios financieros proveer y el método para ofrecerlos depende de la visión de cada entidad, las exigencias de su mercado objetivo y su estructura institucional.

La meta de las entidades de microfinanzas como organizaciones del desarrollo es atender las necesidades financieras de los mercados no atendidos o subatendidos, a manera de satisfacer los objetivos de desarrollo. Estos objetivos de desarrollo suelen incluir uno o más de los aspectos siguientes (13:40):

- Reducir la pobreza
- Potenciar a las mujeres o a los grupos de la población en desventaja.
- Ayudar a las empresas existentes a crecer o diversificar sus actividades.
- Promover el desarrollo de nuevas empresas.

1.1.4 Clasificación de las entidades de microfinanzas

En Guatemala existen entidades que facilitan las operaciones de microcréditos no bancarios a la MIPYME, estas se clasifican desde, organizaciones privadas de desarrollo, asociaciones, fundaciones. Trabajan con microcréditos de la misma forma las cooperativas de ahorro y crédito y los bancos del sistema, con la diferencia que pueden captar y colocar, este conjunto no hacen exclusivamente actividades de microfinanzas, por lo que es más correcto llamarles intermediarias

financieras bancarias y no bancarias al primer conjunto. Los proveedores de servicios financieros pueden ser:

- **Instituciones formales**

Están sujetas a las leyes y regulaciones generales, a la supervisión y regulaciones bancarias específicas. Pueden contarse en este grupo: a los bancos de desarrollo público, bancos de desarrollo privado, bancos de ahorro, bancos comerciales, financieras y los proveedores financieros no bancarios.

- **Instituciones semiformales**

Son formales porque se trata de entidades registradas sujetas a todas las leyes generales relevantes, incluyendo la ley comercial, pero son informales porque, con pocas excepciones, no están sujetas a regulación y supervisión bancaria. Se cuentan en este tipo: a las uniones de crédito, cooperativas de múltiples propósitos, ONG's, algunos grupos de autoayuda.

- **Proveedores informales**

Generalmente no se les denomina instituciones, son los que no aplican ni leyes específicas bancarias ni leyes comerciales generales y cuyas operaciones además son tan informales que muchas veces las disputas que puedan surgir en la relación con ellos no pueden arreglarse recurriendo al sistema legal. Aquí se cuentan: los prestamistas individuales; netamente dedicados a esta actividad, comerciantes, propietarios de bienes inmuebles y similares, asociaciones de crédito y ahorro rotativo, grupos de trabajo, grupos de autoayuda de propósitos múltiples, familias y amigos.

a) Niveles institucionales

Distinguimos tres niveles institucionales: el nivel macro; donde agrupamos a entidades del sector público, el nivel meso; donde agrupamos a entidades del sector privado, el nivel micro; el cual incluye al conjunto de beneficiarios y

usuarios a los cuales va dirigida la acción de las instancias de los niveles macro y meso (9: 51).

Los niveles institucionales clasifican a las entidades en grupos, esto es a nivel centroamericano; en Guatemala la mayoría de instituciones de microfinanzas se clasifican en el nivel meso, es decir instancia del sector privado. En el sector macro se puede mencionar, al gobierno que trabaja por medio del ministerio de economía, programas para el desarrollo de las MIPYMES, al cual tienen acceso las instituciones bancarias y los proveedores de servicios financieros no bancarios.

b) Dimensión institucional en Guatemala

En Guatemala con el propósito de unir esfuerzos y coordinar actividades, existe una red de microfinanzas REDIMIF (Red de instituciones de microfinanzas de Guatemala). El cual agrupa las siguientes instituciones formales de microfinanzas:

Asociación Civil Guatemalteca para el Desarrollo Integral (ASDESARROLLO)

Asociación de Desarrollo Integral Rural (ASDIR)

Asociación de Mujeres en Desarrollo (MUDE)

Asociación Guatemalteca para el Desarrollo (AGUDES)

Asociación para el Desarrollo RAIZ (RAIZ)

Asociación SHARE de Guatemala (SHARE)

Asociación Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente (CDRO)

Fundación CRY SOL (CRY SOL)

Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social (FAFIDESS)

Fundación de Asistencia para la Pequeña Empresa (FAPE)

Fundación de Desarrollo de Mixco (FUNDEMIX)

Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria (FINCA GUATEMALA)

Fundación internacional para la Asistencia Comunitaria de Guatemala (FIACG)

Fundación para el Desarrollo de la Microempresa (FUNDACIÓN MICROS)
Fundación para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (FUNDESPE)
Fundación para el Desarrollo Empresarial y Agrícola (FUNDEA)
The Friendship Bridge (FRIENDSHIP BRIGDE)

Como se observó en la clasificación de REDIMIF las entidades se agrupan en asociaciones y fundaciones (OPDF's Y ONG's) esto no significa que sean las únicas que realicen actividades de microfinanzas, el Ministerio de Economía identifica a los siguientes; asociaciones, fundaciones, cámaras, incluyendo cooperativas de ahorro y crédito, que a continuación se detallan:

Asociaciones:

Asociación de Desarrollo Integral Cuenca del Lago de Atitlán -ADICLA-
Asociación de Desarrollo Cultural, Social y Económico -ADICSE-
Asociación para el Desarrollo Integral de Guatemala -ADIGUA-
Asociación para el Desarrollo Integral de San Antonio Ilotenango –ADIS
Asociación de Mujeres Mayas Ixiles -AMMI-
Asociación Civil Guatemalteca para el Desarrollo Integral -ASDESARROLLO-
Asociación de Desarrollo Integral Rural -ASDIR-
Asociación para el Desarrollo Empresarial Guatemalteco -ASODEGUA-
Asociación para el Desarrollo Integral Maya -ASRURAL-
Asociación Ayúdense y Nosotros les Ayudaremos -AYNLA-
Asociación Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente -CDRO-
Asociación Fondo para el Desarrollo Solidario -FONDESOL-

Fundaciones:

Fundación para el Desarrollo Empresarial Agrícola -FUNDEA-
Fundación para el Desarrollo de la Pequeña Empresa -FUNDESPE-
Fundación Kanil
Fundación Mentores Empresariales
Fundación Micros

Cámaras:

Cámara de Comercio de Guatemala, Centro de Apoyo a la Microempresa, - CAMI-

Cooperativas de ahorro y crédito:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral -AZUMANCHE, R.L.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Chiquimula

Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Varios Santiago de Coatepeque R.L.COOSADECO, R.L.

Cooperativa de Producción Integral El Tejedor Momosteco -COPITEM- R.L.

Cooperativa de Ahorro y Crédito El Monolito R.L.

Cooperativa de Ahorro y Crédito El Porvenir R.L.

Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Empresarial San Juan Bautista - Ecosaba-

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Parroquial Guadalupeana, R.L.

Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios varios Hunacoop, R.L.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral La Encarnación R.L.

Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Estrella del Norte, R.L.

Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Magisterio Petenero, R.L.

Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito, Moyuta, R.L.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidente R.L.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Guayacán, R.L.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral TONANTEL, R.L.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral San José Obrero, R.L. -COOSAJO-

1.1.5 Principales fuentes de financiamiento para las entidades de microfinanzas

El financiamiento es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, se trata de sumas tomadas a préstamo que se complementan con los recursos propios. Existen varias fuentes de financiamiento, para las entidades de microfinanzas entre las principales se encuentran:

a) Propias o internas

Está integrada por aquellos recursos financieros que la empresa genera por si misma, sin recurrir al financiamiento externo como préstamos.

b) Ajenas o externas:

Está formada por aquellos recursos financieros que la empresa obtiene de entidades como bancos, financieras, organismos internacionales, para su capital de trabajo.

Las entidades de microfinanzas no podrían existir sin fuentes de financiamiento y estas pueden variar dependiendo el tipo de institución. Entre las principales fuentes están: la obtención de préstamos de bancos del sistema o del exterior. También existe la cooperación técnica y financiera para el fomento de microempresa en Guatemala, destinada a entidades de microfinanzas, por medio de préstamos o donaciones, de la cooperación multilateral y bilateral de organismos internacionales.

c) La cooperación multilateral y bilateral en el campo del fomento de la MIPYME

La cooperación consiste en asistencia financiera y técnica, por lo tanto políticamente tiene cierta influencia en muchas esferas. Entre los cooperantes presentes en la región que intervienen en el sector de la MIPYME, identificamos: el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La unión Europea (UE), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), US-AID de Estados Unidos; a estas se agregan las cooperaciones bilaterales, en particular de los siguientes países: Suiza (CONSUDE), Alemania (GTZ), Bélgica, Canadá (ACDI), Taiwán, Noruega (NORAD) entre otras.

El BCIE tiene tres programas de crédito y asistencia técnica intermediadores a favor de la MIPYME. El BID presta asistencia financiera, y en menor medida técnica, en forma de préstamos y/o donaciones (9: 82-83).

Actúa por medio de organizaciones, tales como:

La Corporación Interamericana de Inversiones (CII)

El Fomento Multilateral de Inversiones (FOMIN)

El Departamento del Sector Privado (PRI)

El Programa de Pequeños proyectos

El Programa MICRO 2001

Es importante resaltar que existe cooperación de diversas instituciones y organismos internacionales, esta cooperación puede ser financiera y técnica: la financiera; lo realizan a través de préstamos, convenios y donaciones, que llegan a las entidades de microfinanzas, la técnica; que pueden acompañar a la financiera, consiste en capacitación para el sector de microfinanzas. Es por ello que las instituciones de microfinanzas deben mantener controles bien definidos, y manejar los recursos financieros de manera transparente, para que no exista una mala calificación por parte de organismos internacionales.

1.1.6 Calificación para obtener financiamiento con entidades locales e internacionales

a) Donaciones de organismos internacionales

Para que a las entidades de microfinanzas, se les otorgue una donación debe poseer las siguientes características:

- Estar constituido de acuerdo a las leyes guatemaltecas.
- Estar registrados ante la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Ser una entidad de servicios social.
- Estar inscrito ante el Ministerio de Gobernación.
- Someterse a las evaluaciones que considere la entidad donante.

b) Préstamos con organismos internacionales

Las entidades de microfinanzas, que soliciten financiamiento a entidades internacionales, deben cumplir con lo siguiente:

- Los lineamientos para una donación.
- Una evaluación de Due Dilligence (investigación con debida diligencia: estudio de todos los aspectos administrativos y de riesgos), por parte de la entidad que realizará el préstamo y evaluaciones que consideren pertinentes.

c) Financiamiento, Programa Nacional para el desarrollo de la MIPYME

El Ministerio de Economía con el fin de fortalecer las MIPYMES contempla un programa de financiamiento y las entidades de microfinanzas tienen acceso a los diferentes procedimientos para obtenerlos, entre estos se encuentran:

- Procedimiento de precalificación y calificación para entidades de servicios financieros.
- Procedimiento de aprobación y de solicitud de préstamo para entidades de servicios financieros.
- Procedimiento de formalización de préstamo para entidades de servicios financieros.

1.2 ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS, QUE AFECTAN AL SECTOR DE MICROFINANZAS

En el campo normativo, identificamos tres conjuntos de normas que inciden en el desarrollo de la MIPYME (9: 92).

La normativa, mercantil, tributaria, laboral y de protección social: la cual incide en el nivel micro. En Guatemala es común que la MIPYME este asociada con conceptos tales como: informalidad, ilegalidad, esto se debe al tamaño de su capital y forma de constitución, en este nivel no se observan las normativas mercantiles, tributarias y laborales.

La normativa que regula las actividades financieras: incide en el nivel meso (Bancos, Cooperativas y ONG's/OPDF) y en el nivel micro. En la medida que regula las condiciones en que se realiza la oferta de crédito y productos financieros a las MIPYMES.

La normativa que regula las instituciones sin fines de lucro: incide en el nivel meso, dado el gran número de instituciones sin fines de lucro que intervienen en el desarrollo del sector de la microfinanzas, esencialmente a raíz del apoyo que les ha brindado la cooperación internacional (9: 101-106).

1.2.1 Principales leyes aplicables a las entidades de microfinanzas

Dentro de las principales leyes, que deben observar las entidades de microfinanzas dentro del nivel macro y meso, se puede mencionar las siguientes:

a) Constitución política de la república de Guatemala

Artículo 133. Junta monetaria. En el párrafo segundo menciona; “con la finalidad de garantizar la estabilidad monetaria, cambiaria y crediticia del país, la junta monetaria no podrá autorizar que el Banco de Guatemala otorgue financiamiento directo o indirecto, garantía o aval al Estado, a sus entidades descentralizadas o autónomas ni a las entidades privadas no bancarias” (2: 29).

En su párrafo tercero menciona; “La superintendencia de Bancos, organizada conforme la ley, es el órgano que ejerce la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga.”

De los párrafos precedentes se deben considerar que las entidades de microfinanzas no pueden recibir préstamos directos del Banco de Guatemala y no son supervisados constantemente por La Superintendencia de Bancos, a excepción del sector bancario, estos datos deben considerarse al realizar una auditoría.

b) Ley de Bancos y Grupos financieros. Decreto Número 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala

Artículo 4. Excepciones. Las entidades que reciban depósitos o aportaciones de sus asociados y de terceros, tales como las cooperativas, las sociedades mutualistas, las asociaciones comunitarias de desarrollo, empresas comunitarias asociativas, organizaciones no gubernamentales y las organizaciones privadas de desarrollo, entre otras, y que sean normadas por una ley especial quedan exceptuadas de esta ley. En todo caso tales entidades estarán obligadas a presentar las informaciones periódicas u ocasionales que les requiera la Superintendencia de Bancos (6: 2).

c) Ley Contra el lavado de dinero u otros activos. Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala

Las entidades de microfinanzas por el manejo de recursos monetarios y por la falta de vigilancia de un órgano superior, están obligadas a considerar los presentes artículos, para no caer en los delitos que se mencionarán.

Artículo 2) Del delito de lavado de dinero u otros activos. Comete delito de lavado de dinero u otros activos quien por si, o por interpósita persona.

- a) Invierta, convierta, transfiera o realice cualquier transacción financiera con bienes o dinero, sabiendo, o que por razón de su cargo, empleo, oficio o profesión esté obligado a saber, que los mismos son producto, proceden o se originan de la comisión de un delito;
- b) Adquiera, posea, administre, tenga o utilice bienes o dinero sabiendo, o que por razón de su cargo, empleo oficio o profesión esté obligado a saber, que los mismos son producto, proceden o se originan de la comisión de un delito;
- c) Oculte o impida la determinación de la verdadera naturaleza, el origen de la ubicación, el destino, el movimiento o la propiedad de bienes o dinero, o derechos relativos a tales bienes o dinero, sabiendo, o que por razón de su

cargo, empleo, oficio o profesión esté obligado a saber, que los mismos son productos de la comisión de un delito.

Artículo 5) Personas jurídicas. Serán imputables a las personas jurídicas, independientemente de la responsabilidad penal de sus propietarios, directores, gerentes, administradores, funcionarios, empleados o representante legales, los delitos previstos en esta ley, cuando se trate de actos realizados por sus órganos regulares siempre que se hallaren dentro del giro u objeto normal o aparente de sus negocios. En este caso, además de las sanciones aplicables a los responsables, se impondrá a la persona jurídica una multa de diez mil dólares (EUA\$ 10,000.00) a seiscientos veinticinco mil dólares (EUA\$ 625,000) de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda nacional, atendiendo a la gravedad y circunstancias que se cometió el delito, y se le percibirá que en caso de reincidencia se ordenará la cancelación de su personalidad jurídica en forma definitiva (5: 3).

d) Ley del Impuesto Sobre La Renta Decreto Número 26-92, y sus reformas Decreto Número 18-2004, ambos del Congreso de La República de Guatemala

Con las reformas a la ley del ISR, algunas entidades de microfinanzas ya no están exentas del Impuesto, esto tiene como consecuencia el incremento de costos para que las MIPYMES adquieran créditos.

Artículo 6. Exenciones. c) Las rentas que obtengan las asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la administración tributaria, que tengan por objeto la caridad, beneficencia, asistencia o el servicio social, culturales, científicas de educación e instrucción, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales, gremiales, religiosas, colegios profesionales, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio provenga de donaciones o cuotas ordinarias o extraordinarias y que se destinen

exclusivamente a los de su creación y en ningún caso distribuya, directa o indirecta, utilidades o bienes entre sus integrantes. De lo contrario no serán sujetos de esta exención (4:6).

e) Código Tributario. Decreto Número 6-91 Congreso de la República de Guatemala

Artículo 1. Carácter y campo de aplicación. Las normas de este código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que originen los tributos establecidos por el estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplican de forma supletoria.

También se aplicarán supletoriamente a toda relación jurídico tributario, incluyendo las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades descentralizadas o autónomas y personas de derecho público no estatales.

Artículo 14. Concepto de la obligación tributaria. La obligación tributaria constituye un vínculo jurídico de carácter personal, entre la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella. Tiene por objeto la prestación de un tributo, surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se asegure mediante garantía real o fiduciaria, sobre determinados bienes o con privilegios especiales (3:7) .

Las entidades de microfinanzas deben estar inscritas ante la Superintendencia de Administración Tributaria y cumplir con sus obligaciones tributarias.

f) Código Civil de Guatemala. Decreto- ley número 106 del Congreso de La República de Guatemala.

El código civil de Guatemala menciona en su artículo 15 quienes son personas jurídicas.

- 1) El estado, las municipalidades, las iglesias de todos los cultos, La Universidad de San Carlos y las demás instituciones de derecho público creadas o reconocidas por la ley.
- 2) Las fundaciones y demás entidades de interés público creadas o reconocidas por la ley.
- 3) Las asociaciones sin finalidades lucrativas, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social creados o autorizados por la autoridad correspondiente, se considere también como asociaciones (8:6-7).

Las entidades de microfinanzas deben apegarse a lo establecido en las leyes, ya que son entidades con personalidad jurídica y están sujetas al derecho es decir a las leyes de Guatemala.

g) Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto Número 02-2003

Artículo 1. Objeto. La presente Ley tiene por objeto normar la constitución y funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales u ONG's. El Estado facilitará su inscripción y registros correspondientes y ejercerá su fiscalización de conformidad con la Constitución Política y leyes de la República.

Artículo 2. Naturaleza. Son Organizaciones No Gubernamentales u ONG's, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales y personalidad jurídica propia, distinta de la de

sus asociados, al momento de ser inscrita como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente (7:2).

Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la presente Ley y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario.

- **Anteproyecto de ley de intermediarios financieros no bancarios**

En los últimos años, se inicio un programa para modernizar y liberar el sector financiero con miras a promover la inversión en los sectores productivos de la economía. Este proceso culminó con la aprobación de la nueva Ley de Bancos el 1de junio de 2002. Esta Ley su objetivo es tener una mayor estabilidad y eficiencia del sistema financiero en el mediano plazo; pero la modernización no fue totalmente exitosa ya que el segundo componente de la reforma no fue aprobada, el cual identifica la necesidad de fortalecer el sistema financiero nacional, mediante la emisión de normativas para el fortalecimiento y supervisión del mercado financiero no bancario que incluye la “ Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios”, que a la fecha está en proceso de revisión por la autoridades del país. Pese a las nuevas iniciativas de ley, por el momento las entidades de microfinanzas están seriamente restringidas para ampliar sus servicios al ámbito de movilización de ahorros de acuerdo al Decreto No.26-99, careciendo así de toda facultad para gestionar sus pasivos.

En resumen podemos decir que la legislación que observa el sector financiero supervisado, es decir los bancos comerciales y sociedades financieras, compañías de seguros, entre otros, son principalmente; la Ley de Bancos y Grupos Financieros y la Ley de Supervisión Financiera. El sector financiero no supervisado que son las cooperativas de ahorro y crédito y las entidades de microfinanzas; las primeras se rigen esencialmente por la Ley General de Cooperativas, las segundas no tienen un cuerpo legal específico para la actividad de microfinanzas, por lo que deben observar de manera general, la Ley contra el lavado de dinero u otros activos, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Código Tributario, Código Civil, Ley de Organizaciones No

Gubernamentales para el Desarrollo, además de la observación del Código de Comercio, Código de trabajo, decretos que regulan la prestación de aguinaldos, bonificaciones, y salarios mínimos.

1.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ENTIDAD DE MICROFINANZAS

Los aspectos administrativos a observar en las entidades de microfinanzas son: la planeación, organización, dirección y control, debe observarse que exista estos conceptos a nivel general, es decir en toda la organización o bien en una unidad administrativa o departamento, que pueden ser; créditos y cobros, contabilidad y tesorería. La función de cada fase de la gestión administrativa se detalla a continuación.

1.3.1 Planeación

Consiste en la visualización y formulación de las actividades que se consideren necesarias para alcanzar los resultados deseados en una entidad, entre estas están; planes, metas, objetivos y presupuestos. En una división administrativa se debe observar el programa de actividades que ejecutan.

1.3.2 Organización

Es agrupar las funciones de una entidad, a una estructura organizativa, pueden dividirse en gerencias, estas agrupar departamentos, tales como; tesorería, contabilidad y cobros. Las entidades de microfinanzas tienen definidas sus estructuras organizativas, conviene observar que las líneas de autoridad y responsabilidad estén bien definidas. Se puede mencionar que no tienen una misma forma, varía dependiendo el tipo y dimensión de la entidad.

1.3.3 Dirección y control

Es lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la calidad directiva de los ejecutivos; la motivación y comunicación a los colaboradores, y supervisión de las actividades. El control trata de garantizar que los procesos sean efectivos y que se cumpla lo planificado.

1.4 ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES

1.4.1 Evaluación del desempeño financiero

Los directivos, necesitan saber qué tan bueno es el desempeño en términos financieros de las entidades de microfinanzas, es esencial producir información financiera oportunamente, la información retrasada no proporciona un panorama preciso de la posición financiera de la entidad y no permite realizar análisis respectivos. Por medio del departamento de tesorería, de las entidades de microfinanzas, se puede medir el desempeño financiero respecto a los flujos de fondos inmediatos y a futuro; tesorería, tiene la función de identificar las necesidades de efectivo y distribuir los fondos disponibles a operaciones corrientes, como pagos proveedores y acreedores.

1.4.2 Operaciones contables de las entidades de microfinanzas

La red de microfinanzas (Redimif) proporciona un manual contable para instituciones de microfinanzas con el objetivo que la estructura de los estados financieros sean similares, detallando ingresos, gastos, activos y pasivos que deben registrarse.

Los códigos se agrupan de la siguiente manera:

1. Activo
2. Cuentas Reguladora de Activos
3. Pasivos
4. Otros Pasivos
5. Capital
6. Ingresos
7. Gastos

Cada grupo de cuentas se divide en subgrupos dependiendo la naturaleza de las transacciones, como por ejemplo; la cuenta 103 Cartera de créditos, se divide en los siguientes subgrupos; 1031 Moneda Nacional, 103102 Vencida, 103102.01 En proceso de prórroga, 103102.0102 Empresariales menores.

CAPÍTULO II

EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN UNA ENTIDAD DE MICROFINANZAS

2.1. DEFINICIONES

2.1.1 Efectivo y equivalentes de efectivo

El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importantes cantidades de efectivo, estando sujeto a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

En las entidades de microfinanzas el efectivo son los fondos fijos y las cuentas bancarias disponibles y equivalentes de efectivo son las cuentas por cobrar que no están en mora y los activos para la venta. Se deben considerar las inversiones financieras como equivalentes al efectivo, que se mencionan en la Norma Internacional de Contabilidad número siete, cuando las entidades de microfinanzas tengan en sus activos este tipo de inversiones.

- **Inversiones financieras**

Las inversiones financieras pueden ser en valores negociables, estos deben cumplir el concepto de equivalente de efectivo y lo que indica la Norma Internacional de Contabilidad que “una inversión será equivalente al efectivo cuando tenga vencimiento próximo, por ejemplo tres meses o menos desde la fecha de adquisición” (10:366).

Los valores negociables: son inversiones a corto o largo plazo que pueden convertirse en efectivo, entre estas están; bonos y obligaciones, acciones de empresas, documentos de crédito. Las inversiones en valores negociables se pueden efectuar cuando existen excedentes de fondos, en la entidad.

Se considera que el tesorero debe comprender los conceptos de efectivo y equivalentes al efectivo, para realizar operaciones eficientes en la administración del departamento de tesorería de una entidad de microfinanzas.

2.2 EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

2.2.1 Definición y objetivos del departamento de tesorería

Definimos el departamento de tesorería como el ente encargado de dirigir el conjunto de técnicas y procedimientos, destinados a administrar óptimamente los fondos monetarios de la empresa, persiguiendo los siguientes objetivos (14: 188).

- Reducir los volúmenes de financiación, por medio de mejoras a los ciclos de ingresos y egresos, utilizando mejores medios de cobros y pagos.
- Reducir los posibles costos financieros, negociando mejores condiciones con las entidades financieras y utilizando los instrumentos adecuados de financiación.
- Rentabilizar los excedentes de fondos monetarios, mediante los instrumentos adecuados, en el ámbito de la empresa, como en los mercados monetarios.
- Atender en todo momento las obligaciones monetarias, para asegurar la liquidez y solvencia de la empresa.
- Administrar las cobranzas y salidas de efectivo, los valores realizables e inversiones disponibles (30:1).

2.2.2 Funciones específicas del departamento de tesorería

Dependiendo el tipo de institución o empresa que posea un departamento de tesorería, así serán las funciones específicas que cumpla el departamento, a continuación se detallan las principales funciones de tesorería en una entidad de microfinanzas.

- Atender todos los aspectos relativos a la obtención de recursos financieros, sean estas internas o externas.
- Desarrollar y establecer un sistema de administración integral de sus recursos monetarios y financieros.
- Administrar y controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias, monetarias, de ahorro e inversión, para mantener la liquidez suficiente y hacer frente a las obligaciones de realización inmediata.
- Verificar la documentación de soporte de las salidas de efectivo, que cumpla con los requisitos de control interno.
- Determinar en el tiempo los flujos monetarios de pagos y cobros, es decir la traducción monetaria de las entradas y salidas de efectivo a futuro. Ello le dará la imagen de la liquidez esperada en un corto plazo.
- Controlar la posición de saldos de efectivo disponibles por fechas, con el objetivo de evitar fondos ociosos.
- Mantener actualizados los libros auxiliares de caja y bancos, y verificar constantemente las conciliaciones bancarias
- Atender oportunamente los desembolsos, por pagos efectuados a proveedores y acreedores.

2.2.3 La función de tesorería frente a otros departamentos

El departamento de tesorería cumple con la función de intermediación financiera en el ámbito interno de las entidades de microfinanzas, ya que suministra los recursos monetarios a sus departamentos administrativos y agencia, de acuerdo a la siguiente relación. En un esquema organizativo de una entidad, podemos apreciar la relación de tesorería con los siguientes departamentos: cobros (cuentas a cobrar), administración (compras y suministros), contabilidad (impuestos a pagar), jurídico (gastos judiciales), informática (mantenimientos),

mercadeo (gastos publicitarios), recursos humanos (gastos por capacitación de personal), y con las agencias cuando desembolsan créditos. Todos los departamentos y agencias que se mencionan anteriormente necesitan del efectivo para poder realizar sus funciones.

2.3 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO Y VALORES REALIZABLES

La administración del efectivo involucra el manejo del dinero de la corporación a fin de maximizar la disponibilidad del efectivo y el ingreso por intereses sobre cualquier fondo ocioso. Para una entidad de microfinanzas, la función administrativa del efectivo inicia con el proceso de recuperación del capital más intereses, por los créditos colocados, y termina cuando un proveedor o acreedor, dispone del efectivo pagado por la entidad, o cuando los fondos colocados en créditos, son utilizados por los clientes de la entidad. Entre las principales técnicas se encuentran:

2.3.1 Retención del efectivo

Manejar con eficiencia las inversiones en activos circulantes específicos, puede contribuir al objetivo global de la compañía. Se identifican tres motivos para retener el efectivo, que son las siguientes: (24:372).

- **Retención por motivo de las transacciones**

Es la necesidad de efectivo para satisfacer pagos que surgen en el curso normal de los negocios.

- **Retención por motivo de precaución**

Es mantener un respaldo para hacer frente a contingencias inesperadas. Mientras mas predecibles sean los flujos de efectivo del negocio, menores serán las cantidades preventivas que se necesiten. La facilidad para pedir

prestado y satisfacer necesidades de efectivo para emergencias también reduce la necesidad de este tipo de saldo.

- **Retención por motivo de especulación**

Se relaciona con la retención de efectivo a fin de aprovechar los cambios esperados en el precio de los valores negociables. Cuando esperamos que suban las tasas de interés y bajen los precios de los valores, este motivo sugeriría que la compañía retenga efectivo hasta que se detenga el alza en las tasas de interés.

2.3.2 Administración de la cobranza

La administración de la cobranza consiste en recuperar las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible, pero hacer efectivas las cuentas por pagar lo mas tarde que se pueda, siempre que sea compatible con mantener la posición de crédito de la empresa con los proveedores.

- **Aceleración de la cobranza**

Significa simplemente reducir el retraso de tiempo en que los clientes pagan sus cuentas, y el momento en que se depositan los cheques y se vuelven fondos utilizables para la empresa.

Para las entidades de microfinanzas que tienen varias agencias en el interior del país, deben preestablecer que las boletas de depósitos y cheques, para el proceso de recuperación de capital, deben ser de un mismo banco donde la entidad tenga una cuenta. Por tanto cualquier pago debe estar disponible de forma inmediata y en línea (consultado por banca electrónica), así la entidad utilizará el método de aceleración de las cobranzas.

- **Banca de concentración**

La banca de concentración es un medio para acelerar el flujo de fondos de una empresa mediante el establecimiento de múltiples centros estratégicos de

cobranza. En lugar de un solo centro de cobro localizado en la matriz de la empresa. Un banco de concentración es un banco en el cual la organización tiene sus cuentas principales, generalmente una cuenta de desembolso o recuperación. (24:374).

Las entidades de microfinanzas deben contar con cuentas de concentración, establecidas en forma geográfica, preferiblemente que sean cuentas de recuperación de capital.

2.3.3 La Flotación

Presenta dos aspectos. El primero es el tiempo que necesita una compañía para procesar los cheques en forma interna. Este intervalo se extiende desde el momento en que se recibe un cheque hasta el momento en que se deposita en un banco para acreditarse a la cuenta de la empresa. El segundo aspecto de la flotación involucra el tiempo consumido en liberar el cheque por conducto del sistema bancario.

- **Utilizar la flotación**

El efectivo registrado en los libros de las empresas pocas veces representa la suma disponible de efectivo que estas tienen en los bancos. En realidad, los fondos disponibles en dichas instituciones por lo general son mayores que el saldo en sus libros. La diferencia monetaria entre el saldo bancario de la compañía y su saldo de efectivo en libros se le conoce como flotación neta o simplemente como flotación. La flotación neta se debe a demoras entre el momento de emisión de los cheques y su compensación por parte de un banco, y debido a la posibilidad de que los cheques que giren las empresas aún no sean cobrados. Si se puede calcular con precisión el nivel de flotación neta, es posible reducir los saldos bancarios y los fondos invertirlos para tener utilidades. Los tesoreros de las empresas conocen esta actividad como “jugar con la flotación (25: 232).

2.3.4 El control de los desembolsos

Un control efectivo de desembolsos también puede resultar en una mayor disponibilidad de efectivo. Mientras que el objetivo de la cobranza es su aceleración al máximo, el objetivo de los desembolsos es retrasarlos tanto como sea posible. La combinación de captación rápida y desembolsos lentos resultará en una disponibilidad máxima de fondos (24: 376).

- **Desembolsos por nómina y dividendos**

Muchas organizaciones mantienen una cuenta por separado para los desembolsos de pago de nómina, a fin de minimizar el saldo en esta cuenta, se debe predecir cuando se presentarán los cheques de nómina para su pago.

Las cuentas bancarias de las entidades de microfinanzas, con las cuales realizan gastos, es decir pago a proveedores, nómina e incentivos, alquileres, entre otras, deben estar centralizados en una sola cuenta, para que sus fondos sean manejados adecuadamente.

2.3.5 La movilización de fondos por desembolsos

Una compañía que opera con múltiples bancos debe poder transferir fondos de manera rápida a los bancos en los cuales se han hecho desembolsos, para evitar que se acumulen temporalmente saldos excesivos en un banco específico.

- **Movilización de fondos de forma electrónica**

En movimiento entre bancos es un factor importante. Existen dos métodos principales para movilizarlos: (1) transferencia electrónica y (2) Transferencia electrónica de cheques depositados.

Una transferencia electrónica se realiza por medio de la banca en línea, los fondos se transfieren en forma inmediata de un banco a otro, y una transferencia electrónica de cheques depositados (compensación electrónica),

se procesa una imagen electrónica del cheque por conducto de una cámara de compensación automática, los fondos están disponibles un día hábil después.

Las entidades de microfinanzas, que realizan movimientos de fondos deben efectuarlos a través de transferencias electrónicas, es decir de un mismo banco a diferente número de cuenta, para obtener fondos inmediatos, o bien de un banco a otro por medio de cheques, pero debe solicitarse su compensación electrónica, el objetivo de las transferencias de fondos por medios electrónicos es evitar la flotación de fondos lo menos posible.

2.3.6 Cuentas de saldo Cero

Algunas compañías emplean una cuenta saldo cero (CSC), diversos bancos ofrecen este tipo de servicio, que consiste, que al final de cada día, el banco transfiere de manera automática sólo los fondos justos para cubrir los cheques presentados para su cobro. Como resultado, se mantiene un saldo cero en cada una de las cuentas especiales de desembolso (24:378).

En algunas entidades de microfinanzas utilizan este tipo de servicio, como una línea de crédito, funciona de la misma forma pero corre a cuenta del deudor como parte del capital a pagar, los depósitos reducen, el monto prestado en la línea de crédito.

2.3.7 Nivel óptimo de efectivo y equivalentes a efectivo

Los niveles óptimos del efectivo y los valores negociables se determinarán mediante un intercambio entre los ingresos, egresos, intereses y los costos por transacción. Para determinar el nivel óptimo de efectivo es necesario conocer el concepto de ciclo de caja y rotación de caja; el primero determina el periodo en que las cuentas por pagar y por cobrar se convierten en efectivo a través de un promedio, la segunda expresa; el número de veces que rota realmente la caja de la empresa, se determinará de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de caja} = \frac{360 \text{ ó } 365}{\text{Ciclo de caja}}$$

Para determinar el nivel mínimo de efectivo se obtiene de la siguiente formula

$$\text{Efectivo mínimo para operaciones} = \frac{\text{Desembolsos totales anuales}}{\text{Rotación de caja}}$$

Existen modelos económicos matemáticos que permiten determinar la cantidad óptima de efectivo que se necesita mantener para las operaciones, entre las más importantes están:

- **Modelo del presupuesto de caja**

Consiste en una proyección a futuro de entradas y salidas de efectivo, que muestra cuanto se obtendrá y cuanto se erogará en un periodo de tiempo, de acuerdo a las fluctuaciones de fondos y necesidades económicas de la entidad. Los presupuesto puede ser: diarios, semanales, mensuales, semestrales, y anual. El nivel óptimo se determinará cuando se comparen los saldos bancarios disponibles contra los presupuestados.

- **Modelo estocásticos o Miller y Orr**

Si la demanda de efectivo es incierta o desconocida por adelantado, entonces podemos fijar límites de control de modo que, cuando el efectivo llegue a un límite superior, se lleve al cabo una transferencia de efectivo a valores negociables, y cuando baje a un límite inferior se realice una transferencia de valores negociables a efectivo (24:385)

En otras palabras cuando el saldo de tesorería es impredecible, hasta que llega a un límite superior, en ese momento la empresa compra títulos necesarios para hacer volver el saldo de efectivo a un nivel óptimo; si nuevamente el saldo llega a un límite inferior, debe vender los títulos necesarios para volver el saldo a un nivel deseable.

2.3.8 Inversión del efectivo ocioso

La empresa que tiene excedentes de efectivo temporales puede invertir en instrumentos financieros negociables a corto plazo. El mercado de los activos financieros a corto plazo es el denominado mercado de dinero. Los activos tienen vencimiento de un año o menos, la mayoría de las grandes empresas administra sus activos financieros a corto plazo, negociando a través de bancos e intermediarios (22: 794).

- **La inversión en los valores negociables**

Una vez que la empresa ha determinado un saldo óptimo de efectivo, el residuo de sus activos líquidos se invierte en valores de fácil comercialización.

Riesgo a los que están afectados

- Riesgo de incumplimiento
- Facilidad de comercialización
- Vencimiento
- Tasa de cupón
- Gravabilidad
- Tipos de valores negociables
- Niveles óptimos de liquidez

2.3.9 Estado de flujo de efectivo como herramienta del tesorero

El estado de flujo de efectivo, cuando se usa juntamente con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de la entidad, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia). La información acerca del flujo de efectivo es útil para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo (10:365, 366).

La información histórica sobre los flujos de efectivo se usa como un indicador del importe, momento de la aparición y certidumbre de flujos de efectivo futuros. Es

también útil para comprobar la exactitud de evaluaciones pasadas respecto los flujos futuros.

- **Presentación del estado de flujo de efectivo**

El estado de flujo de efectivo debe informar acerca de los flujos de efectivo habidos durante el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y financiación.

- **Actividades de operación**

Constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad. Por tanto, proceden de las operaciones y otros sucesos que entran en la determinación de las ganancias o pérdidas netas, por ejemplo; cobros procedentes de clientes y pago a proveedores.

- **Actividades de Inversión**

Son las adquisiciones y desapropiación de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo, por ejemplo; pagos por la adquisición de propiedad planta y equipo, y activos a largo plazo.

- **Actividades de financiación**

Son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de la entidad, ejemplo el reembolso de los fondos tomados en préstamo.

Las entidades pueden realizar los flujos de efectivo de las operaciones usando uno de los siguientes métodos:

Método directo: muestra en detalle los ingresos y desembolsos realizados en las actividades de operación, cuya suma constituye el flujo neto en operación.

Método indirecto: inicia presentando las ganancias o pérdidas en términos netos, cifras que se corrigen sumando los gastos y restando los productos de transacciones no monetarias.

- **Transacciones no monetarias**

Muchas de las actividades de inversión o financiación no producen flujo de efectivo en el periodo corriente, a pesar de que afectan a la estructura de los activos y del capital utilizado por la entidad. Estas deben excluirse del estado de flujo de efectivo, por ejemplo; las depreciaciones y amortizaciones, la adquisición de activos asumiendo directamente los pasivos.

El objetivo por el cual el tesorero, debe conocer y manejar el estado de flujos de efectivo es por su importancia como herramienta y para informarse de forma inmediata, como la entidad utiliza sus recursos de acuerdo a cada actividad en la que se clasifican los flujos, realizar análisis de los flujos históricos, en base a estos realizar proyecciones de flujos a futuro.

2.4 RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

2.4.1 Riesgo en el control de las operaciones

La cantidad de dinero que fluye a través de las operaciones internas y externas de las instituciones es enorme, tratándose de organizaciones conformadas por seres humanos, la posibilidad de fraude o error está siempre presente. El control es fundamental; sin embargo definir con claridad un adecuado ambiente de control es difícil. En todo caso, los atributos que deben estar presentes son los siguientes: la independencia de las funciones de control, responsabilidades establecidas de forma clara a todo nivel en la organización, la obligación de comunicar las situaciones; de efectivo, las ganancias, pérdidas y en especial los problemas (29:2).

Las funciones de control deben ejercerse en forma independiente de quienes realizan las operaciones y estar a cargo de un departamento de auditoría interna. Se debe tratar de establecer si la administración superior o gerencia visualiza la función de control como un elemento de costo que debe ser minimizada, o como una función vital para la organización.

2.4.2 Riesgo en el entorno de las transacciones en línea

Los tesoreros deberán tener en cuenta aspectos de riesgos macroeconómico, como elementos que inciden en el proceso de gestión del crédito. En muchos casos, la convencional información del crédito será escasa o inexistente. Las transacciones en línea introducen una serie de riesgos operacionales para toda la empresa y más específicamente para tesorería (15: 9).

Estos riesgos pueden ser; fallos en los sistemas informáticos internos y externos que puedan generar información incorrecta, en el sistema de banca electrónica, no se cuente con el expediente y la información necesaria, para evaluar aspectos legales y formales, por cada crédito al que se le debe asignar fondos. La información con la que no cuenta el tesorero al realizar transacciones en línea, es cuando aumenta los riesgos en tesorería.

2.4.3 Riesgo en los servicios financieros bancarios

Este apartado trata sobre la percepción que los tesoreros de empresa tienen sobre los factores de calidad bancaria, tales como; los servicios financieros ofertados por bancos y de otros servicios bancarios en general, así como la manera en que interpretan los esfuerzos de las entidades bancarias para satisfacer las demandas de sus clientes.

- **Factores de calidad bancaria**

Se han planteado a los tesoreros, distintos factores de calidad que podrían exigirse a los bancos, entre estos factores se encuentran: estabilidad y solvencia, bajo número de errores en pagos, eficiencia en la corrección de

errores, disponibilidad y buen sistema de banca electrónica, nivel de asistencia de banca electrónica, calidad de especialistas en gestión de finanzas y créditos, calidad de servicio al cliente, y red de sucursales.

El tesorero debe conocer los factores de calidad bancaria para poder, minimizar los riesgos en cuanto a la administración del efectivo de la entidad.

2.4.4 Riesgo por descubierto bancario

Conocido popularmente como números rojos (saldos negativos), representa la posición deudora por flotación, por una entidad, es decir un saldo a favor del banco en una cuenta corriente. Se produce cuando la entidad financiera hace frente a pagos sin suficiente saldo bancario disponible (14: 255).

En otras palabras, es cuando la entidad emite cheques por gastos de funcionamiento y operacionales, sin que estos estén cubiertos por fondos, dejando así en sus libros cuentas negativas. El riesgo aumenta si los cheques emitidos están en manos de los acreedores y proveedores, el riesgo disminuye cuando se transfieren fondos a las respectivas cuentas.

2.4.5 Riesgo al establecer una política bancaria

Desde el punto de vista del tesorero y del director financiero de una empresa, uno de los puntos importantes es lo relativo al número de entidades bancarias, en la cual pueden depositar sus recursos de efectivo. ¿Qué es mejor tener pocas o bien un número elevado? En el primer caso se negocia mejor pero se puede caer en la dependencia excesiva, en el segundo caso se puede tener menos dependencia y más carga administrativa (14:370).

En las entidades de microfinanzas, la cantidad de cuentas bancarias abiertas en diferentes bancos, debe ser relativos al tamaño de las operaciones que maneja y el número de agencia con las que cuentan, para evitar riesgos operativos. Otro de los riesgos importantes a mencionar, a los que está propensa tesorería, es cuando el presupuesto de caja no es adecuado, a las necesidades de la entidad.

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1 ANTECEDENTES Y ORIGEN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1.1 Concepto y clasificación de la auditoría

Auditoría, es obtener y evaluar evidencia sobre la información cuantificable, cifras y procesos de una entidad específica, realizado por una persona independiente y competente, con el propósito de determinar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos (17: 26).

Los objetivos de la auditoría varían de acuerdo a su clasificación, la auditoría profesional se divide, en auditoría externa, interna y gubernamental, se clasifica por su área de aplicación en: auditoría financiera; examen a los estados financieros, auditoría de cumplimiento; cláusulas específicas, auditoría de revisión especial; de control, auditoría operacional; de procesos y administrativa, auditoría social; de situaciones que afectan a la sociedad, auditoría de informática; evaluación a los sistemas de información por computadora, entre otras.

3.1.2 Origen de la auditoría operacional

En los últimos treinta años ha surgido la necesidad de contar con otro tipo de auditoría llamada auditoría operacional, que tiene en consideración el rápido crecimiento de la complejidad empresarial y la importancia que tiene para los directivos, su control y organización. La auditoría operacional formo parte de la evaluación a las operaciones contables y administrativas de las empresas, pero su peso e importancia fueron tales que fue necesario hacer auditorías de toda la institución, dándose así una nueva especialidad, no solo en el campo de los administradores, sino en otras áreas especializadas, como la ingeniería, las relaciones laborales y otras ramas que la utilizaban para evaluar las operaciones de cualquier área de una institución (23: 41).

La necesidad de dictar normas de estos procedimientos, fue reconocida por el Instituto Mundial de Contadores Públicos (IMCP), por lo que en 1972, la Comisión de Auditoría Operacional emitió su primer boletín, con el propósito de identificar el trabajo de auditoría operativa realizado por el contador público independiente, con la intención de lograr unificar criterios sobre el mismo. Según esta comisión, la auditoría operacional es equivalente a la auditoría administrativa, solamente que para efectos de llevarla a cabo por un Contador Público convencionalmente se le da ese nombre.

En 1977 en la Conferencia de la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría, se reconoció oficialmente la importancia de este tipo de auditoría al referirse que existía otro tipo de auditoría orientado hacia el desempeño, la efectividad, la economía y eficiencia; la cual incluye no solamente aspectos específicos de la administración, si no también las actividades, la organización y los sistemas administrativos.

3.2 GENERALIDADES DE AUDITORÍA OPERACIONAL

3.2.1 Conceptos

Es una revisión de cualquier parte de los procesos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia. Al concluir una auditoría operacional es común que la administración espere algunas recomendaciones para mejorar sus operaciones. En las auditorías operacionales, los análisis no se limitan a la contabilidad, en ellos se puede incluir la evaluación de la estructura de una compañía, las operaciones en general. La efectividad de las operaciones es más difícil de evaluar objetivamente que el cumplimiento o presentación de estados financieros (1:5).

El término auditoría operacional se refiere a un examen completo de una unidad de operación, sección, departamento, o bien de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, medido por los objetivos de su gerencia (19: 595).

En conclusión, la auditoría operacional se puede definir como el examen detallado y minucioso, de las operaciones que se realizan en una división administrativa o en toda la entidad, con el objetivo de evaluar la eficiencia operativa y el desempeño, y sugerir las recomendaciones para corregir las deficiencias. La evaluación operativa incluye; los controles establecidos, el sistema de información y los procesos operativos, el desempeño incluye; la estructura organizativa y el desempeño de las funciones.

3.2.2 Objetivos

El objetivo general de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique, a continuación se detallan los objetivos específicos:

- Detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes (11: 10).
- Diagnosticar obstáculos de infraestructura administrativa y presentar recomendaciones que tiendan a eliminarlos.
- Evaluar el desempeño de una unidad o función operativa, en relación con los objetivos de la gerencia.
- Evaluar el control interno, el rendimiento y asistencia a la administración en planificación, organización y control.

3.2.3 Utilidad de la auditoría operacional

La pregunta de muchos empresarios es la del beneficio o la utilidad de la aplicación de una auditoría operacional en las empresas, a continuación se detallan los beneficios por el cual se debería practicar.

- **Beneficio de eficiencia**

La eficiencia consiste en lograr los objetivos propuestos, las metas, las programadas y los resultados deseados, estos son responsabilidad de la administración, para lo cual debe apoyarse del control interno operativo, el objetivo de la auditoría operacional es determinar en que medida se han alcanzado dichas metas, y presentar recomendaciones para mejorar las operaciones y el logro de objetivos.

- **Beneficio de economía**

Es lograr el costo mínimo posible, es decir gastar solo lo razonablemente necesario para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado deseado. La auditoría operacional a través de sus recomendaciones podrá determinar procesos menos complejos, que requieran menos costos.

- **Beneficio de calidad total en las empresas**

La calidad total emerge como la mejor opción que tienen las empresas o instituciones de toda índole, tanto por su capacidad de ofrecer servicios o productos cada vez mejor apreciados por sus clientes, como por sus extraordinarios efectos sobre la productividad y el beneficio.

- **Beneficio de valor agregado a la empresa**

La auditoría operacional agrega valor a la empresa cuando, propone medidas para: disminuir en tiempo la ejecución de los procesos; medidas correctivas tendientes a disminuir los costos, prevenir eventuales problemas, recomendar mejorar el sistema de control interno; para hacerlo más efectivo e incentivar el ahorro en recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y comunicaciones.

Una auditoría operacional debe enfocarse en los principios anteriores, ya que son los parámetros para medir la gestión gerencial.

3.2.4 Diferencias de la auditoría operacional con la auditoría financiera

En muchos aspectos, el trabajo del auditor en una auditoría operacional es similar al de una auditoría de estados financieros, pero también existen diferencias significativas como se muestran en el cuadro siguiente:

Diferencias de la auditoría financiera y la operacional

Características	Auditoría Financiera	Auditoría Operacional
Propósito	Dictaminar sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como el resultado de sus operaciones y cambios en la situación financiera por un período dado.	Formular y expresar una opinión sobre los aspectos gerenciales u operativos, pone énfasis en el grado de eficiencia y eficacia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.
Alcance	Las operaciones financieras por un período determinado.	Todas las operaciones en general, inclusive las financieras, puede limitarse a cualquier operación o actividad específica.
Orientación	Hacia la situación financiera y de resultado de operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
Medición	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Aplicación de los principios de administración.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del contador público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del contador público.
Interés	Los accionistas, el consejo de administración, funcionarios financieros, organismos prestatarios, inversionistas potenciales y organismos fiscalizadores.	El consejo de administración, la gerencia y los accionistas.
Enfoque	Determinar la razonabilidad de los estados financieros.	Tiende a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad y economía.
Personal	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de contador público.	Personal en varias etapas de entrenamiento práctico y formal de la profesión de contador público y personal profesional de otras disciplinas.

Fuente: <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

Diferencias de la auditoría financiera y la operacional

Características	Auditoría Financiera	Auditoría Operacional
Informe	Contiene el dictamen del auditor, los estados financieros y notas aclaratorias a los mismos.	El informe puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión de la entidad.
Conclusiones	Inciden sobre asuntos financieros.	Inciden sobre cualquier aspecto administrativo de operación.
Recomendaciones	Se refiere a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros, etc. Frecuentemente son presentadas en forma separada del informe.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier otro aspecto de la administración y operación de la empresa.
Frecuencia	Regular, preferiblemente anual.	Al considerarse necesario.
Importancia	Conocer si la situación financiera está adecuadamente presentada.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.

Fuente: <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

3.3 CONSIDERACIONES PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA ENTIDAD DE MICROFINANZAS

3.3.1 Consideraciones generales

Con frecuencia, las auditorías operacionales de las organizaciones son realizadas por los auditores internos. Los usuarios principales de los informes de auditorías operacionales son los gerentes de los diversos niveles, incluida la junta directiva (19: 596).

La auditoría operacional también es aplicable a los programas gubernamentales donde la efectividad de los programas no puede ser evaluada en términos de utilidades. En la auditoría interna y gubernamental el auditor actúa de manera independiente; sin embargo, forma parte de la organización objeto de revisión, la auditoría operacional no está implícitamente en el departamento de auditoría interna, ya que esta labor puede ser desarrollada eficazmente por la auditoría externa independiente.

La auditoría operacional debe seguir las siguientes reglas, primera: los auditores operacionales deben realizar el trabajo personalmente como lo haría un gerente si dispusiera de tiempo, segunda: los auditores deben suponer que ellos son los dueños del negocio y de los beneficios, antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben preguntarse qué harían si el negocio fuese realmente suyo.

3.3.2 Alcances en una auditoría operacional

- **Definición de operación**

Se define una operación como al conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, entre otras. Las operaciones que realiza una empresa deben considerarse de manera integral, independientemente que en la mayoría de los casos, la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias. No es lo mismo un departamento que una operación, en una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o parcial.

- **Importancia de las recomendaciones**

La comisión de auditoría operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, considera que la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas, en los casos que se tengan elementos para ello y de no ser así, pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia. De otra manera, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general este solo será requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones. En nuestro medio la tendencia es que la administración requiere no sólo que se le representen los hechos comparados contra estándares, si no que exigen del auditor la presentación de recomendaciones, así, el servicio de auditoría operacional es más útil y acorde a la realidad (11: 12).

3.3.3 Limitaciones en una auditoría operacional

En la realización de una auditoría operacional, también se encuentran limitaciones, entre estas se encuentran:

Tiempo Costo: debe ser oportuna para el cliente, ya que de esta dependen las medidas a tomar en los procesos, entre más tiempo se emplee más costos significa para la firma.

Conocimiento: no siempre se cuenta con personal especializado en todas las áreas, cuando sea necesario se deberá contratar a un especialista o técnico en la materia.

Complejidad: existen áreas complejas en cuanto a las operaciones y otras sin mayor complejidad.

Criterios de evaluación: se dan diferentes opiniones para evaluar la gestión administrativa, estas pueden ser a criterio de un auditor, administrador o ingeniero.

Alcance en los procesos: esta limitación consiste en qué tanto nos permitan profundizar en los procesos, ya que existen procesos complejos y es difícil obtener un panorama completo. Si existe este tipo de limitación, debe revelarse en el informe, no antes de haber realizado una investigación completa.

3.3.4 Periodo de aplicación de la auditoría operacional

Aunque no puede establecerse reglas fijas que determinen cuándo debe practicarse la auditoría operacional, sí se puede mencionar aquellas que habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han establecido como más frecuentes.

- Cuando se aportan recomendaciones para resolver un problema conocido.
- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones.

- Cuando se quiera contar con un respaldo para la prevención de riesgos o para el sano crecimiento de las entidades.

La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia, lo recomendable es que se practique periódicamente a fin de que rinda sus mejores frutos; así puede prepararse un programa cíclico de revisiones, en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad (11:14).

3.3.5 Directrices de actuación en una auditoría operacional

- **Independencia**

La auditoría operacional no es privativa del contador público, ni tiene que ser desarrollada por un profesional independiente. Sin embargo el concepto de mantener una actitud objetiva es válido, esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quienes se va informar o de las personas que tienen a su cargo las operaciones, objeto de examen. En este sentido la tradicional independencia del contador público, como auditor o consultor externo, aunque no es requisito, si resulta conveniente.

- **Apoyo de un especialista**

El Contador Público, antes de aceptar su designación como auditor operacional, debe precisar si tiene los conocimientos y la experiencia que requiere el caso particular. Cabe destacar que por la naturaleza de la auditoría operacional, el Contador Público y Auditor, en ocasiones, trabaja en coordinación con especialistas de otras disciplinas; en estos casos, podrá tomar como suya la labor realizada por otros profesionales y aceptar la responsabilidad correspondiente cuando tenga la capacidad de supervisarla. Además, deberá indicar claramente en su informe, que se ha apoyado en el trabajo de otros profesionales (11: 24).

- **Evidencia de auditoría**

El Contador Público deberá obtener evidencia suficiente que respalde las opiniones o sugerencias que contenga su informe; dicha evidencia debe quedar debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor operacional.

3.3.6 Técnicas de auditoría operacional

Son métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para obtener evidencia respecto de la información analizada, como base para apoyar las recomendaciones respectivas, las cuales se clasifican de la forma siguiente:

- a) **Observación:** consiste en verificar ocularmente los pasos que se llevan a cabo dentro de un proceso.
- b) **Comparación:** identificar las posibles diferencias entre las operaciones realizadas, frente a los lineamientos, leyes y normas.
- c) **Comprobación:** significa corroborar la legitimidad de las operaciones, a través de la verificación de la autorización de los valores pagados, su registro y los documentos de soporte.
- d) **Entrevista:** obtener información de fuentes primarias, es decir de funcionarios o terceras personas, sobre las actividades desarrolladas en las áreas a revisar, apoyándose generalmente de una pequeña guía.
- e) **Análisis:** segrega en elementos partes que conforman un hecho o dato, para entender con mayor claridad, los impactos financieros y económicos y la interrelación de los aspectos de las operaciones sujetas a revisión.
- f) **Revisión:** examen físico de los archivos, documentos, activos, entre otros, para determinar si existe evidencia suficiente, competente y pertinente o para cerciorarse de la corrección que se trate.

- g) **Seguimiento:** revisión global del proceso de una operación o transacción, desde que se inicia hasta que finaliza o viceversa, para determinar si son satisfactorios.
- h) **Conciliación:** concordar los datos relacionados, pero independientemente entre sí; esto permite determinar la validez y veracidad de los datos, registros e informes sujetos a examen.
- i) **Confirmación:** consiste en obtener información escrita, de funcionarios, terceras personas o instituciones, que participan o ejecutan, parte de las operaciones sujetas a verificación.
- j) **Flujogramación:** es un instrumento que sirve para ver el recorrido del procedimiento.
- k) **Otras técnicas:** computar, indagar, inspeccionar, muestrear, rastrear, fotografiar, grabar, filmar, obtener declaraciones escritas, método Gantt, Peert, C.P.M.

Las técnicas en general son las mismas utilizadas en la auditoría financiera, entre las técnicas, Gantt, Peet, C.P.M son utilizadas fundamentalmente en el control interno operacional, técnicas cuyo manejo se facilita en la actualidad con el uso de paquetes computacionales.

Los auditores que realicen una auditoría operacional en el departamento de tesorería, deben considerar las técnicas de auditoría operacional descritos en los enunciados anteriores y la metodología de la auditoría operacional.

3.4 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

En base a la naturaleza y dificultad del trabajo de auditoría, se asigna al contrato, el personal apropiado y el trabajo debe ser programado. La familiarización debe incluirse en los programas de trabajo y puede realizarlo un auditor experto en auditoría operacional, luego de la investigación preliminar se deben complementar o ajustar los planes de trabajo sobre la evaluación de procedimientos específicos.

“La metodología se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico, tienen un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión” (11: 26).

3.4.1 Familiarización

Antes de empezar una auditoría operacional, los auditores deben obtener un conocimiento completo de los objetivos, la estructura organizacional y las características de operación de la unidad que se está auditando. El auditor debe familiarizarse con las operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de:

- a) Los problemas especiales al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa, y que inciden en la administración de la operación que se revisa.
- b) La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación, planeación, organización, dirección y control.
- c) Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

- **Estudio ambiental**

En esta fase se puede llegar a obtener información orientadora de gran valor que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado de profundidad en esta investigación inicial será definido por el criterio del auditor. Los principales aspectos a investigar son los siguientes:

- a) La importancia que representa para la empresa la operación que se audita, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría si se mejorará su eficiencia.

- b) Indicadores tales como rotaciones, y razones financieras.
- c) Estructura de la organización, y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- d) Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las practicas de manejo de la operación.
- e) Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

En conclusión la familiarización, estudia los problemas generales que afectan a la empresa, y como estas le restan eficiencia a la operación que se audita. El estudio ambiental, abarca problemas específicos de la operación que se evalúa.

- **Estudio preliminar de la gestión administrativa**

Respecto a la gestión administrativa de la empresa (planeación, organización, dirección y control), el auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer, en términos generales sus características y posibles deficiencias. En este proceso de familiarización al auditor únicamente le interesa conocer las características esenciales de la misma (11: 28).

- **Visita a las instalaciones**

Tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas. Durante el proceso de familiarización es lógico que el auditor entre en contacto con los diversos funcionarios y empleados, que manejan directamente la operación y que mediante entrevistas informales conozca de ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma.

- **Programas de trabajo**

El objetivo de una investigación preliminar en todas sus faces, es identificar áreas críticas de las operaciones y problemas potenciales, estas servirán de base para enfocar los procedimientos específicos de auditoría y complementar los programas de trabajo. Los programas de auditoría operacional se realizan a la medida del contrato particular; estos deben contener todas las pruebas y análisis por medio de procedimientos, que los auditores consideran necesarios para evaluar las operaciones de la organización. Los auditores seleccionarán las áreas o unidades que serán revisadas para determinar que tan adecuados son los procedimientos.

3.4.2 Investigación y análisis

El objetivo de esta fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa, para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión. En esta fase, se realizan pruebas a detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor por medio de muestreo estadístico, y otras técnicas.

El tipo de investigación o estudio que se desarrolle para lograr dicha información puede incluir una lista muy amplia de medios como los siguientes: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las cámaras y asociaciones a las que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos.

- **Trabajo de campo, análisis y documentación**

El trabajo de campo comprende la ejecución del programa de auditoría operacional. El análisis es una parte importante del trabajo de campo, este proporcionará una base para las recomendaciones de mejoramiento en efectividad y economía en los procesos. Durante el trabajo de campo los auditores documentarán; los estudios de familiarización, la evidencia reunida, las evaluaciones de los procesos y análisis que realizarán, y los hallazgos que

detecten, integrando así sus papeles de trabajo, los cuales deben ser autosuficientes y deben soportar el informe de auditoría operacional.

- **Entrevistas**

Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, toda vez que a través de ellas se obtiene la información de primera mano. Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse de:

- Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista.
- Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades así como el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación.

En cada caso se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general (11:30).

- **Examen de la documentación**

La finalidad de esta técnica es ayudar a verificar objetivamente la información sujeta a análisis o bien la obtención de algunos datos específicos. Por ejemplo verificar el origen de fondos obtenidos en un préstamo, y verificar controles establecidos en los procesos.

- **Evaluación de la gestión administrativa**

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

planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientes; en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación; respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de estas; en cuanto al control, que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado, especial interés tiene para el auditor operacional los mecanismos de programación y presupuestación así como su contenido y oportunidad como instrumento de evaluación.

3.4.3 Diagnóstico

En esta fase se sumarán los hallazgos relacionados con los propósitos básicos de la auditoría operacional, y señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquéllos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos ensayar un resumen de mayor relevancia.

3.5 INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL

3.5.1 Concepto e importancia

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado, y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor. Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados, en relación con la eficiencia operativa de la empresa, y con los controles operacionales establecidos.

Este enfoque permitirá que de las soluciones dadas a dichos problemas, surjan oportunidades que ayuden al logro de mejorar la eficiencia operativa y la productividad. Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción, además, siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes.

3.5.2 Naturaleza del informe

Por las características de la auditoría operacional, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, que plasme los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional, los efectos y las consecuencias de los problemas detectados.

De acuerdo con la afirmación anterior, debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa. El informe o diagnóstico de auditoría operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen (11: 34).

3.5.3 Responsabilidad del informe

La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones, la implementación de las sugerencias quedan fuera del alcance del auditor operacional, la solución de los problemas es responsabilidad de la administración de la empresa.

3.5.4 Forma del informe

Los hallazgos de la auditoría operacional pueden irse comunicando en el curso del examen o a su finalización; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas y de la urgencia que se apliquen las medidas correctivas. Para que el informe de auditoría operacional cumpla su contenido, el auditor deberá pensar en la persona a quien se dirige, en su preparación, posición dentro de la organización.

3.5.5 Consideraciones para emitir el informe de auditoría operacional

- **Fase creativa**

Consiste en dar sugerencias o recomendaciones para la solución de los hallazgos sobre la gestión administrativa, controles y documentación, se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa. Esta fase no representa de ninguna manera la solución detallada de los problemas, dicha solución corresponde a un trabajo de consultoría (11: 31).

Sumarizados los hallazgos se procesará como se detalla a continuación:

- a) Ensayar una estrategia administrativa que más convenga a la empresa, por cada hallazgo, de acuerdo a las circunstancias que lo rodean.
- b) Dar prioridad a los hallazgos de mayor relevancia.
- c) Considerar el costo beneficio de las soluciones que se recomiendan.

Por cada hecho deberán justificarse los criterios utilizados para evaluar la actividad, la condición del hallazgo, la causa que provoca la deficiencia, el efecto si continua de esa forma y la recomendación para la solución de la deficiencia.

- **Verificación de hallazgos**

Los hallazgos se sujetarán a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones efectuadas y avanzar hacia el diagnóstico definitivo como sigue:

- a) Asegurarse que las deficiencias sean importantes.
- b) Listar las excepciones encontradas en la verificación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.
- c) Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas.

- d) Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible, porque existen técnicas disponibles para ello.
- e) Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haber en otras áreas, y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores o más complejos problemas, o agravarán los existentes.

- **Elaborar un Informe borrador**

El informe incluirá sugerencias de mejoramiento en las políticas y procedimientos operacionales de la unidad, y una lista de situaciones en las cuales el cumplimiento de estas es menor que el adecuado. Después de haber terminado el informe borrador, se debe acordar una reunión de salida para revisar los hallazgos del informe borrador con las personas directamente involucradas, conjuntamente con la gerencia afectada.

- **Reunión de salida, con los involucrados**

Discutir con los involucrados el borrador del informe persigue el doble propósito, asegurarse que se trata de hallazgos reales y que los involucrados coinciden con su existencia precisamente en la forma en que se describe en el borrador, si no existe un acuerdo en los hallazgos, generalmente es mejor revelar ambas interpretaciones en el informe. La reunión de salida proporciona también una oportunidad para que la gerencia afectada considere y lleve a cabo la acción apropiada sobre los problemas revelados.

- **Informe definitivo**

Es el producto terminado del trabajo de auditoría operacional realizado, debe seguir una estructura específica y cumplir con los principios de claridad, simplicidad, exactitud, oportunidad, tono constructivo, integridad y utilidad.

3.5.6 Estructura del informe

El contenido básico del informe normalmente debe incluir los elementos siguientes:

a) Alcance y limitaciones del trabajo

En esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado, las operaciones sujetas a examen, las limitaciones, y la participación de otros profesionales si la hubo.

b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional

En esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado, en el que se resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciando a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias.

c) Evaluación y efecto de los problemas

El enfoque que conviene dar al informe, es resaltar objetivamente siempre que sea posible el efecto cuantificado que provocan las deficiencias detectadas, sus causas y consecuencias. El efecto de los problemas a que se hace referencia, puede corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias deben estar orientadas a un aumento de productividad.

d) Sugerencias para mejorar la eficiencia

Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron los efectos de las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación, pueden ser generales o bien específicas, deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia, citando casos específicos en que puedan modificarse los procedimientos o criterios.

3.6 OBSERVACIONES DEL CONTROL INTERNO EN UNA AUDITORÍA OPERACIONAL DE ACUERDO AL INFORME COSO

El denominado “informe COSO” sobre el control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno. El informe fue creado en Estado Unidos en 1985 bajo las siglas COSO (Committee of Sponsoring Organizations) por el grupo de trabajo Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting.

En el se plasman los resultados de las tareas realizadas durante más de cinco años, formando un nuevo marco conceptual de control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que a nivel de organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, de los niveles académicos, legislativos, se cuente con un marco conceptual común, con una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

3.6.1 Control interno

El control interno es una función integrada a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, es un medio para alcanzar un fin, se lleva a cabo en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, debe soportar un grado de seguridad razonable o la seguridad total a la dirección (28:3).

Las Normas internacionales de Auditoría definen el control interno en su glosario de términos como “El proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y la reglamentación aplicable” (12:29).

- **Objetivos**

Mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Confiar en la información financiera.

Cumplir con las leyes, reglamentos y políticas.

3.6.2 Componentes del informe COSO

El marco integrado de control que plantea el informe COSO I consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión, los componentes son los siguientes:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión (Monitoreo)

a) Ambiente de control

El ambiente de control que significa la actitud global, conciencia y acciones de la dirección y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. Este tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos.

Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura por sí mismo la efectividad del sistema de control interno; los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección o gerencia.
- La estructura organizacional de las instituciones, los reglamentos y los manuales de procedimiento.

- La integridad de todos los integrantes de la organización, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignar autoridad y responsabilidad a los colaboradores, y la manera de administrar el desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas, decisiones, indicadores de rendimiento, programas que contengan metas y objetivos.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado en que se observen los anteriores factores serán las fortalezas o debilidades de la organización.

b) Evaluación de riesgos

Los riesgos son hechos y acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta, su importancia se basa en su probable manifestación y el impacto que pueda causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma y afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, de competir con éxito para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios.

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan riesgos. No existe forma práctica para reducir el riesgo a cero, el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de la organización (28: 6).

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio; pueden existir riesgos, cuando se den los siguientes factores:

- Cambio en el ambiente operativo.

- Redefinición de las políticas institucionales.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Crecimientos acelerados de operaciones.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Nueva línea de productos o actividades.
- Personal con mucha antigüedad en los puestos.
- Operaciones en el extranjero.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

c) Actividades de Control

Son políticas, procedimientos y mecanismos de control que deben efectuarse, tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la dirección superior, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control pueden clasificarse en categorías y las categorías en diferente tipos de control.

Categorías: los controles pueden enfocarse en:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

Tipos de controles: estos pueden ser.

- Preventivos y correctivos
- Manuales y automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- Debida autorización de transacciones así como de actividades.
- Adecuada segregación de funciones y de responsabilidades.
- Diseño y uso de documentos que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- Verificaciones independientes, de la actualización y valuación adecuada de las operaciones registradas.

d) Sistemas de información y comunicación

La información operacional, financiera y de cumplimiento; conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones. Los sistemas de información influyen sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de estos resulta de gran importancia. La calidad se refiere a los aspectos de contenido, oportunidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer a tiempo y de forma clara sus responsabilidades de gestión y control, es decir una buena comunicación interna. Además es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria; en ambos casos se debe contar con medios eficaces, como: los manuales de políticas y puestos, memorias de difusión institucional, canales formales e informales.

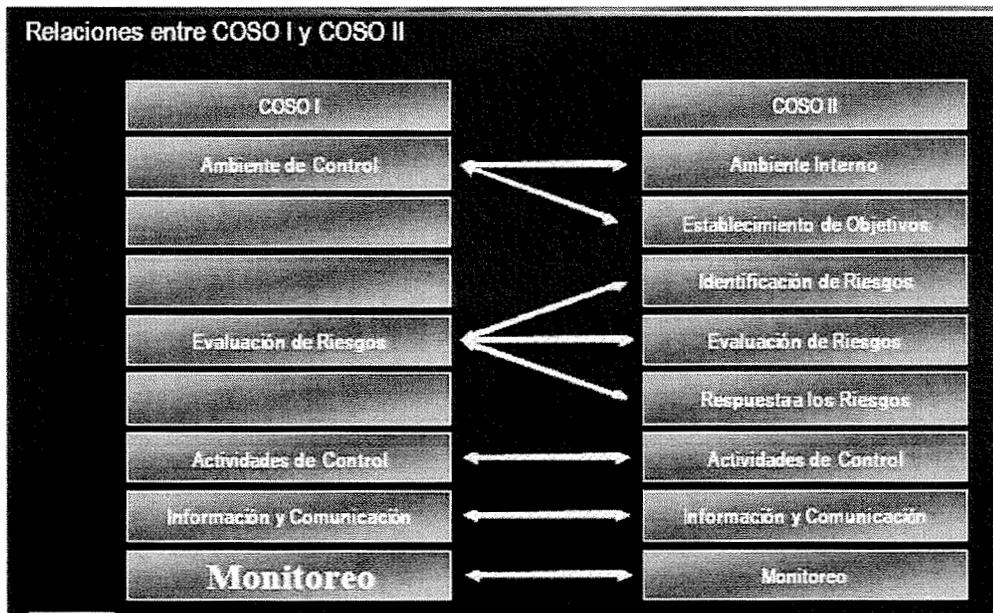
e) Supervisión

Es responsabilidad de la gerencia, la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente así como su revisión y actualización periódica, para mantener un nivel adecuado de seguridad; incluyendo los sistemas de información que necesitan reforzarse o reemplazarse debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. El objetivo de la supervisión es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de la evaluación de actividades continuas y puntuales.

3.6.3 Relación entre el COSO I y COSO II

El primer informe COSO, integra el control interno en cinco elementos, los cuales se relacionan con la NIA No. 315 "Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de presentación errónea de importancia relativa" y la NIA No. 330 "Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados" no obstante, con el nuevo informe COSOII, se incrementa tres elementos al control interno, como se detalla en el siguiente cuadro:

Relación entre COSO I y COSO II



Fuente: www.kpmg.cl / Luis Castellani / lcastellani@kpmgchile.cl

Para efectos de la presente tesis no se detallan los componentes de Coso II ya que tiene un enfoque estrictamente para la gestión de riesgos corporativos, enfocados en los principios de coso I, únicamente se muestra la relación que existe entre uno y otro, y los beneficios que se obtienen:

- **Beneficios del enfoque COSO**
 - a) Incrementar la capacidad para asumir en forma apropiada los riesgos necesarios para crear valor.
 - b) Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones.
 - c) Mejora el seguimiento del desempeño.
 - d) Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.
 - e) Mitiga la volatilidad de las ganancias y del valor de los accionistas.

3.6.4 Relación entre el COSO y la auditoría operacional

Cuando se realiza una auditoría operacional en una institución, se debe evaluar el control interno de acuerdo al enfoque COSO y de acuerdo a los elementos que lo conforman, es decir cuando se examina el control interno se está evaluando el ambiente de control, los riesgos existentes, las principales actividades de control, los canales de comunicación, y si existe una adecuada supervisión de los controles existentes.

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE FUNDACIÓN SOL EMPRESARIAL

4.1 PRESENTACIÓN DEL CASO

En el siguiente capítulo se desarrollará una auditoría operacional, como un caso practico especial, lo cual se complementa con la teoría de los capítulos anteriores.

La gerencia de la Fundación Sol Empresarial solicita la realización de una de auditoría operacional en el departamento de tesorería, derivado de la importancia de dicha área para los directivos de la fundación, por el manejo de los recursos económicos obtenidos con entidades locales e internacionales, en préstamos y donaciones, estos recursos soportan la cartera crediticia de la entidad. Durante el año 2009, se tuvieron indicios que tesorería está operando de forma deficiente, la gerencia necesita saber cual es la situación en tesorería, si estas afectarán los flujos de fondos, las disponibilidades bancarias y los futuros ingresos, si existen riesgos potenciales y como reducirlos.

El objetivo primordial de la auditoría es determinar la eficiencia operativa del departamento de tesorería, sin dejar de lado la gestión administrativa y los controles. El caso debe desarrollarse bajo la metodología de auditoría operacional y cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Efectuar una propuesta de servicios profesionales, para definir los términos del trabajo de auditoría.
- b) Planificar la auditoría de cuerdo a la complejidad del trabajo y programarla conforme a las áreas críticas de tesorería.
- c) Familiarizarse con la entidad y realizar un estudio ambiental en tesorería.
- d) Ejecutar la auditoría, analizando e investigando las situaciones críticas, realizar papeles de trabajo y cédulas de auditoría necesarias.
- e) Diagnosticar sobre las situaciones que afectan al departamento de tesorería.

4.2 PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES Y CONVENIO

Guatemala 8 de enero de 2010

Ref. AUO.FSE-00234-2010

Señores
Consejo Directivo
Fundación Sol Empresarial
Ciudad

Estimados Señores:

En respuesta a su atenta invitación, agradecemos la oportunidad que nos brindan para presentar nuestra propuesta de servicios profesionales correspondientes a la auditoría operacional en el departamento de tesorería, de Fundación Sol Empresarial, de las operaciones del periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009.

Experiencia profesional

Lrucal & Asociados, S.C. Es una firma de Contadores Públicos, Auditores y Consultores, fundada en el año de 1980, con varias décadas de experiencia comprobada, miembro de Leading Edge Alliance- LEA- que es una asociación internacional de firmas independientes de auditoría y consultaría, posicionada a nivel mundial.

Nuestra firma cuenta con más de 450 oficinas alrededor del mundo, en 85 países. Dentro de los clientes de la firma figuran: empresas industriales, comerciales, de construcción, de alimentos, farmacéuticas, financieras, organizaciones no gubernamentales, instituciones de gobierno, cooperativas, organismos internacionales, fundaciones, proyectos y programas, entre otras.

Nuestro enfoque

Nuestra filosofía es brindar servicios profesionales de la más alta calidad, y es por ello existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo para proveer a su prestigiosa empresa, los servicios que esperan.

Nuestra auditoría será adaptada específicamente a su negocio y a la normativa del mercado en que opera; con ese fin, crearemos un plan de auditoría que presente las bases de nuestros servicios profesionales, y que incluya los aspectos más significativos que afectan las operaciones del departamento de tesorería. Nuestro enfoque se basará primordialmente en juicio y experiencia del equipo de auditores que se asignarán al trabajo y a la naturaleza de las operaciones de la unidad a auditar.

Alcance del trabajo

El trabajo se realizará de acuerdo a una planificación de auditoría y la metodología de auditoría operacional, que va desde la familiarización, el estudio ambiental, estudio de la gestión administrativa, visita a las instalaciones, investigación y análisis, entrevistas con el personal, examen de la documentación, evaluación de los controles y procedimientos internos, hasta la aplicación de las Normas de Auditoría Operacional emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) aplicables.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones de cualquier sistema de información, administración y control interno, existen riesgos o representaciones erróneas que no puedan ser descubiertos.

Objetivos del trabajo de auditoría operacional

El objetivo general de nuestro trabajo será efectuar una auditoría operacional en el departamento de tesorería de la Fundación Sol Empresarial, por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

Entre los objetivos específicos están; evaluar las deficiencias que afecten el desempeño del departamento de tesorería, tanto en su organización, administración, funciones operativas, controle, sistemas de información, y riesgos significativos, y brindarles un informe de auditoría operacional, como una herramienta para la toma de decisiones en cuanto a las deficiencias y riesgos operacionales.

Plan de auditoría operacional

Nuestro enfoque técnico de auditoría de arriba hacia abajo, comienza del más alto nivel de la organización para comprender el sistema de procedimientos que la administración utiliza para dirigir las operaciones. Esto nos asegurara que los esfuerzos de nuestra revisión se dirigirán a los riesgos de auditoría más importantes y hacia aquellos controles que la administración considere como los más significativos.

En resumen, nuestro plan de auditoría operacional dará énfasis a lo siguiente:

- 1) Planificación:** se llevará a cabo por medio un memorándum de planificación que muestra la estrategia de auditoría y a través de los programas específicos de auditoría operacional.
- 2) Ejecución de la auditoría:** esta fase se llevará a cabo en las oficinas de la entidad, haciendo un examen detallado de las áreas críticas, utilizando técnicas de auditoría como, observación de los procesos, comparación y análisis de la información, revisión de documentos y entrevistas.
- 3) Preparación de informes y discusión:** el informe borrador donde se indicarán las deficiencias operacionales que afectan el departamento de tesorería, se discutirá directamente con el personal de tesorería involucrado y la gerencia general, en las oficinas de la entidad. El informe final de auditoría operacional como resultado del trabajo se presentará al consejo directivo.

Equipo de trabajo que se designará

Contamos con un equipo de profesionales multidisciplinarios y altamente capacitados que garantizan una práctica profesional para llenar las expectativas de nuestros clientes, sumado a un exigente control de calidad en los trabajos realizados. Nuestros socios, gerentes y personal administrativo, son capacitados constantemente y actualizados en las principales ramas de nuestra profesión. Observamos estrictas normas de conducta profesional y garantizamos confidencialidad respecto a la información de nuestros clientes.

El equipo de trabajo, que se designará está integrado de la siguiente manera.

Lic. Luis Armando Rucal Solis

CPA graduado de la Universidad de San Carlos de Guatemala
Socio Gerente, responsable del trabajo

Lic. Eleazar Rodolfo Cotuc

CPA graduado de la Universidad de San Carlos de Guatemala
Socio Director, que dirigirá el trabajo

Informes a entregar

Como resultado de nuestro trabajo de auditoría emitiremos el siguiente informe:

Informe del Contador Publico y Auditor Independiente sobre la auditoría operacional en el departamento de tesorería de Fundación Sol Empresarial, que incluirá el alcance y limitaciones del trabajo, así como las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional del departamento, durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

El informe a entregar será preparado por el equipo de trabajo asignado, luego será revisado a través de una función de control de calidad, la cual consiste en que ningún informe se entregue al cliente, sin que el mismo y las bases que lo fundamentan, sean revisados previamente por el gerente responsable.

Responsabilidades y compromiso de las partes

Nuestra responsabilidad es la realización de la auditoría operacional independiente, siguiendo normas de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, las cuales requieren que planifiquemos y ejecutemos la auditoría para obtener una seguridad razonable, para que las operaciones, el control y la función administrativa, sean efectivas.

Todos los programas de auditoría operacional, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo serán propiedad de la firma de auditoría.

Nos comprometemos a:

- Emplear personal capacitado, según se indica en la presente propuesta.
- Mantener informado al Consejo Directivo sobre el progreso de la auditoría operacional.
- Cumplir con los objetivos, procedimientos e informes señalados.
- Todos los datos estadísticos y personales relacionados con la actividad económica de la entidad, serán considerados confidenciales y se dará discreción en los conceptos o técnicas relacionadas con las operaciones del departamento que se audita.

La entidad debe comprometerse a:

- Proporcionar toda la información que se requiera, sean estos; planes, programas expedientes, archivos, cuadros y documentos electrónicos.
- Designar un funcionario a cargo del enlace entre nosotros y la entidad durante el desarrollo de la revisión, con el fin de coordinar la entrega de información y documentación necesaria para el desarrollo de la auditoría, así como, colaborar con nuestro equipo de trabajo
- Asignar un área amplia y segura donde puedan permanecer los documentos que se auditan.

- La gerencia de la entidad es responsable de los procesos operativos, la gestión administrativa, los controles internos; corregir las deficiencias y errores o fallas de los mismos.

Tiempo de ejecución y valor de nuestros servicios

El tiempo global que se empleará para la ejecución del trabajo descrito será de 320 horas distribuidas durante el periodo del 10 al 31 de enero de 2010 y del 1 al 28 de febrero de 2010. Los costos del trabajo sin incluir los imprevistos serán de Q 64,800.00, los cuales deberán ser pagados de la siguiente forma: 50% al inicio; 25% al concluir el trabajo de campo y el restante 25% contra la entrega del informe final de auditoría.

Agradecemos la confianza depositada en nuestra firma para la presentación de esta propuesta, esperamos tener la oportunidad de prestarles nuestros servicios profesionales. Si esta propuesta cumple con sus propósitos, le agradeceremos su aprobación mediante firmar en la parte final designada para la misma y su envío de vuelta, con la cual podremos proceder a planificar la auditoría con debida anticipación.

Atentamente,



Luis Armando Rucal Solis
LRUCAL & ASOCIADOS
Gerente de Auditoría.

Por la empresa a examinar:

Acepto las condiciones de esta carta de propuesta de servicios y convenio, como un acuerdo de voluntades entre la Compañía que represento y la firma de auditores que practicará la auditoría antes citada. He leído y comprendido plenamente las y disposiciones contenidas en la misma. También confirmo que estoy facultado para suscribir este acuerdo de voluntades en nombre de la compañía Fundación Sol Empresarial.

Nombre da la Compañía: Fundación Sol Empresarial

Aceptado por: Lic. Edgar Solares

Puesto: Presidente Consejo Directivo

Fecha 09/01/2010

4.3 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

FUNDACIÓN SOL EMPRESARIAL MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

I. Propósito

El presente memorándum de planificación tiene como propósito obtener información general de Fundación Sol Empresarial, establecer la perspectiva y alcance de la auditoría operacional, determinar la orientación que se le dará a la evaluación del control interno y las áreas críticas, establecer el presupuesto de tiempo, costos y personal a emplear, fijar la dirección de los programas de trabajo y el informe de auditoría a entregar.

II. Información General

Fundación Sol Empresarial fue constituida bajo las leyes guatemaltecas el 16 de julio de 1990, con el fin de brindar asistencia financiera, capacitación empresarial y asesoría técnica a propietarios de la micro, pequeña y mediana empresa, además ofrece asesoría en organización comunitaria y financiamiento de proyectos de infraestructura básica.

Personal clave para esta auditoría	
Presidente de del Consejo directivo:	E. Solares.
Gerente de Negocios:	F. Guzmán.
Gerente administrativo:	L. Duarte.
Director Financiero:	F. López
Jefe de Tesorería:	M. Gómez
Jefe de contabilidad:	E. Palma

III. Enfoque del examen

- Alcance de la auditoría operacional

La auditoría operacional se efectuará en tres fases. I. Familiarización y estudio ambiental de la entidad; fase que consiste en la investigación de la entidad y el departamento que se auditará, II. Investigación y análisis; consiste en el análisis

de los procesos más importantes de tesorería a través de flujo gramas, pruebas específicas y observaciones directas, además de la evaluación de la gestión administrativa que comprende, la planeación, la organización, la dirección y control, III. Diagnóstico; esta fase consiste en la elaboración del informe de auditoría operacional. Nuestra revisión se realizará en base a Normas de Auditoría Operacional emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) aplicables.

- **Control interno**

En la fase de familiarización y estudio ambiental de la entidad, se evaluará el control interno general que incluye el ambiente de control, las actividades de control, los sistemas de información y los riesgos existentes, para establecer el grado de confianza que se depositará en los mismos. La eficiencia del control interno del departamento de tesorería se evaluará en conjunto con las pruebas específicas de auditoría, que se utilizarán para evaluar las áreas críticas.

- **Áreas críticas**

En las entrevistas de familiarización y estudio ambiental, con ejecutivos y personal de la entidad, y la evaluación del control interno general, se identificarán las áreas críticas y los riesgos probables, que servirán de base para la determinación de la naturaleza, alcance, extensión y oportunidad en los procedimientos de auditoría.

IV. Presupuesto de tiempo, costo y personal

El personal participante y presupuesto es el siguiente:

Proceso	Personal	Tiempo	Días	Costo H.H	Total costo
Formalización					
Propuesta de servicio profesionales	Gerente	24	3	150	3,600.00
Planificación					
Memorándum de planificación	Gerente y Socio	16	2	300	4,800.00
Fase de familiarización					
Con la entidad y la unidad a auditar	Gerente y Socio	40	5	300	12,000.00

Proceso	Personal	Tiempo	Días	Costo H.H	Total costo
Fase de investigación y análisis					-
Trabajo de campo (Ejecución de la auditoría)	Gerente	120	15	150	18,000.00
Revisión de los papeles de trabajo	Socio	40	5	300	12,000.00
Fas de diagnóstico					-
Elaboración del informe borrador	Gerente	24	3	150	3,600.00
Discusión del informe borrador con el personal involucrado	Gerente	16	2	150	2,400.00
Elaboración del informe final	Gerente	24	3	150	3,600.00
Discusión del diagnóstico	Gerente y Socio	16	2	300	4,800.00
Totales		320	40	1950	64,800.00

V. Programa de trabajo

Los programas de trabajo se deben enfocar de acuerdo a las áreas críticas que se fijarán en la primera fase, los programas se centralizarán en evaluar los procesos, operaciones y controles del departamento de tesorería.

VI. Informes

Para concluir el examen y evaluación de las operaciones, controles y gestiones administrativas del departamento de tesorería de Fundación Sol Empresarial se emitirá el informe de auditoría operacional que incluirá lo siguiente:

- **Alcances y limitaciones:** se indicarán los objetivos del trabajo realizado, las operaciones auditadas y las limitaciones que existieron, se nombrará si existió la participación de un especialista u otro auditor.
- **Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional:** se presentarán en orden de importancia los hallazgos más significativos de la auditoría operacional.
- **Evaluación y efecto de los problemas:** se analizará cada uno de los hallazgos identificados y se presentará el efecto de los mismos.
- **Sugerencias para mejorar:** se emitirán sugerencias enfocadas a mejorar la eficiencia operativa.

4.4 FAMILIARIZACIÓN Y ESTUDIO AMBIENTAL CON LA ENTIDAD

En la entrevista inicial de familiarización y estudio ambiental, con el gerente general y el personal a cargo del departamento de tesorería, obtuvimos la siguiente información:

4.4.1 Descripción y antecedentes de la entidad auditada

Fundación Sol Empresarial es una Organización Privada de Desarrollo-OPD-constituida bajo las leyes guatemaltecas en el año 1990, como una entidad no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos; actualmente cuenta con 58 agencias a nivel nacional, que están ubicadas en áreas urbanas y rurales del país.

El activo más importantes de la entidad, es su cartera de créditos la cual se sustenta mediante el financiamiento otorgado por la banca privada del país, de entidades nacionales tales como el Consejo Nacional de la Microempresa del Ministerio de Economía y de organismos internacionales como el Banco interamericano de Desarrollo (BID), el Fideicomiso para el Desarrollo Local de Guatemala (F.D.L.G) de la Cooperación Sueca, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), La Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), y el Fondo Empresarial Mundial para la Erradicación de la Pobreza (FEMEP) de España; recursos que sumados a los propios soportan dicha cartera.

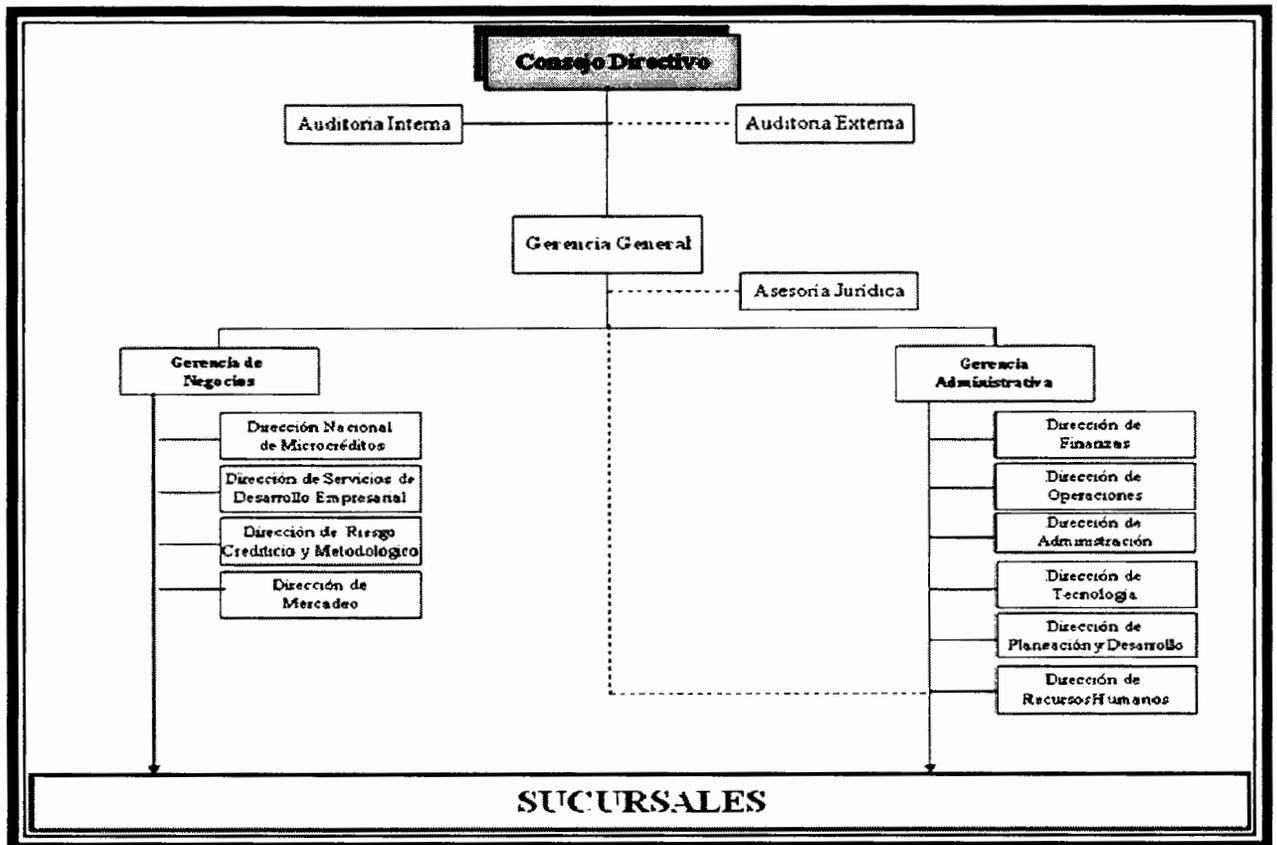
4.4.2 Actividad económica y objetivos

Su actividad económica es el fortalecimiento y desarrollo socio económico a propietarios de microempresas, pequeñas y medianas empresas, a través del otorgamiento de microcréditos.

La misión de la entidad es proveer servicios crediticios, acompañados de asesoría y capacitación a las MIPYME y comunidades rurales, para el progreso de Guatemala. La visión de la entidad es posicionarse como una intermediaria financiera líder a nivel nacional.

4.4.3 Estructura administrativa

La entidad cuenta con la siguiente estructura organizativa.



Consejo directivo

Conformado por un presidente y vicepresidente, vocales del uno al cinco. Su principal función es la toma de decisiones que afectan a nivel macro a la entidad.

Auditoría interna

Es el departamento que actúa de forma independiente dentro de la organización, su principal función es fiscalizar las operaciones financieras, la evaluación de los procedimientos y el cumplimiento de metas y objetivos.

Auditoría externa

Es un organismo externo a la entidad, que brinda asesoría financiera y contable al consejo directivo, su función principal es dar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros.

Gerencia de negocios

Coordina las funciones relacionadas con la actividad económica de la entidad conjuntamente con las direcciones que están a su cargo, las actividades que realiza son las siguientes: fijar metas de colocación y recuperación crediticia, establecer estrategias de capacitación técnica a clientes, identificar riesgos en la colocación de préstamos y crear nuevas metodologías de crédito.

- **Dirección nacional de microcréditos**

Su función es establecer y monitorear con los directores regionales de microcréditos, las metas, los resultados de las colocaciones y recuperaciones.

- **Dirección de servicio de desarrollo empresarial**

Es la dirección encargada de brindar capacitación técnica a los usuarios de créditos en cuanto a cómo utilizar de manera eficiente los fondos proporcionados por la entidad.

- **Dirección de riesgo crediticio y metodológico**

Estudia los niveles socioeconómicos de ciertas áreas geográficas, para identificar y reducir riesgos en la colocación de créditos.

- **Dirección de mercadeo**

Realiza estudios de mercado para establecer las necesidades de cobertura crediticia, al mismo tiempo proporciona los medios esenciales de publicidad para captar nuevos clientes y fortalecer la constancia crediticia de los clientes existentes.

Gerencia administrativa

Coordina las actividades administrativas y financieras de las oficinas centrales y agencias, conjuntamente con las direcciones a su cargo.

- **Dirección de operaciones**

Se encarga de administrar todo lo relacionado con la colocación y recuperación de créditos.

- **Dirección de administración**

La función de esta dirección es atender las necesidades de suministros de oficinas, muebles y equipo de cómputo, entre otros.

- **Dirección de tecnología**

Dirige y administra los recursos tecnológicos y el soporte técnico de la institución.

- **Dirección de planeación y desarrollo**

Se encarga de elaborar las metas y controlar los resultados de las colocaciones de la cartera de créditos, su función es independiente al de la gerencia de negocios. De esta dirección depende el departamento de desarrollo organizacional, que se encarga de actualizar los reglamentos y normas de la entidad.

- **Dirección de recursos humanos**

Se encarga de las funciones de selección y evaluación de personal para la entidad, también promueve la capacitación y el desarrollo de los empleados, y lleva el control de la nómina de sueldos.

- **Dirección de finanzas**

Administra los recursos monetarios y financieros de la entidad, y coordina las actividades de los departamentos de contabilidad y tesorería que dependen de esta dirección.

Departamento de contabilidad: tiene a su cargo todo lo relacionado con los aspectos contables e impositivos.

Departamento de tesorería: controla las necesidades de efectivo, coordina las erogaciones de la entidad, y optimiza el uso de los recursos financieros conjuntamente con la dirección de finanzas.

4.4.4 Características del departamento de tesorería

El departamento de tesorería se caracteriza principalmente por la administración del efectivo y los equivalentes al efectivo a través de estrategias tales como: reducir el tiempo de recuperación de la cuentas por cobrar, retardar las cuentas por pagar, aprovechar el rendimiento de la inversiones temporales en valores, y atender necesidades inesperadas de efectivo, además tiene a su cargo las siguientes actividades:

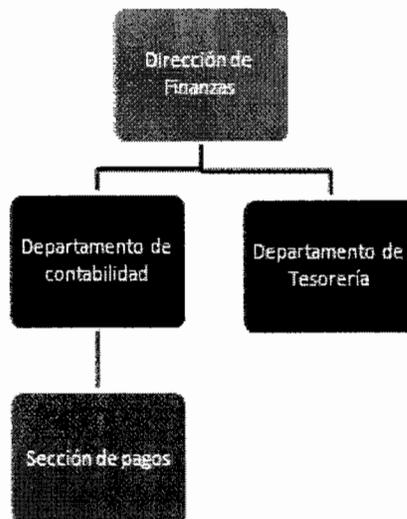
- Administrar los ingresos y egresos de efectivo, a través de un presupuesto.
- Trasferir fondos entre cuentas bancarias, para mantener el capital de trabajo de acuerdo con las necesidades.
- Asignar fondos para: colocación de préstamos, gastos operativos, pago a proveedores y acreedores.
- Firmar cheques emitidos por colocación de créditos.
- Optimizar los recursos ociosos, cuando estas existan.
- Realizar flujos de fondos proyectados de forma periódica o cuando se requieran y controlar su ejecución.
- Monitorear los movimientos de las cuentas bancarias.
- Cumplir con las obligaciones financieras, con bancos nacionales y organismos internacionales.
- Brindar información financiera, cuando sean requeridos por organismos nacionales e internacionales.
- Gestionar el registro y eliminación de firmas, en los bancos del sistema cuando sean requeridos por oficinas centrales y agencias.

- Participar en reuniones para nuevos proyectos.
- Obtener financiamiento y formalizar convenios, con instituciones bancarias y organismos internacionales.
- Realizar las gestiones necesarias con bancos del sistema y con organismos internacionales, para obtener prorrogas, refinanciamientos, exoneración de intereses, verificación de fechas de pagos, entre otras.
- Firmar cheques emitidos por concepto de gastos operativos, en ausencia del gerente general.
- Controlar las escrituras y convenios de obligaciones financieras
- Controlar los cheques rechazados por pagos de créditos colocados.
- Controlar los ingresos y egresos de efectivo.

Nota: Se revisó los documentos que soportan estas actividades.

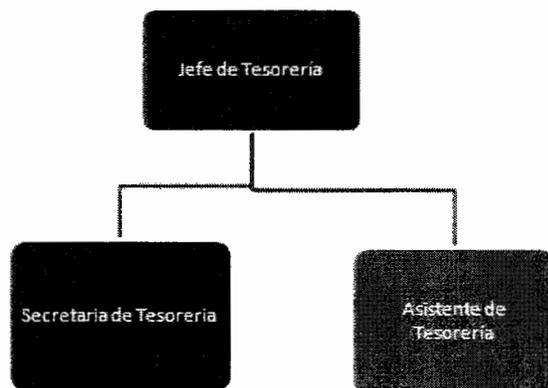
4.4.5 Ubicación del departamento de tesorería en el organigrama de la entidad

El departamento de tesorería de la entidad, está ubicada dentro de la estructura organizacional de la dirección financiera, tal como se presenta en el siguiente organigrama.



4.4.6 Organigrama del departamento de tesorería

El departamento de tesorería está conformado de la siguiente forma.



Jefe de tesorería: administra el efectivo y equivalentes del efectivo en el departamento, coordina las actividades que se mencionaron en las características del departamento de tesorería, conjuntamente con sus dependientes.

Secretaría de tesorería: mantiene actualizado los saldos bancarios de las diferentes cuentas, archivos y documentos necesarios de tesorería.

Asistente de tesorería: asiste al jefe de tesorería, lleva los controles para la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos.

4.4.7 Determinación de las áreas críticas

Al realizar y evaluar la primera fase de la auditoría operacional, y al efectuar el estudio de los reglamentos, controles y deficiencias existentes que detallan los informes de auditoría interna, y el estudio de los sistemas de información, se estableció las siguientes áreas críticas para tesorería:

- a) Existen un plan de cambio en la estructura de la dirección de finanzas.
- b) Deficiencias en las operaciones de ingresos de efectivo.
- c) Deficiencia en las operaciones de egresos de efectivo y transferencias de fondos.
- d) Existen deficiencias en las operaciones administrativas de tesorería.

4.5 MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de auditoría y símbolos de flujogramación que se utilizaron en los papeles de trabajo fueron los siguientes:

Marcas	Descripción
	Va para otro papel de trabajo referenciado.
	Viene de otro papel de trabajo referenciado.
	PTG Papel de trabajo proporcionado por la gerencia.
	PT Papel de trabajo realizado por el auditor a cargo.
	Retardo en la información y documentación.
	Verificado con estados de cuentas bancarios.
	Verificar en nota y papel de trabajo.
	D Declaraciones de la administración.
	Cotejado con presupuesto.
	Cotejado con diario mayor general.
	Sumado Vertical
	Confirmado contra expedientes, documentos de soporte, material impreso, informes y reglamentos.

Símbolo	Procedimiento
	Preparación/origen: consisten en la preparación de un documento y la ejecución de un trabajo.
	Verificación: consiste en la revisión de un trabajo efectuado en una operación previa.
	Aprobación: una operación en la cual el trabajo preparado anteriormente es revisado y aprobado por un funcionario autorizado.
	Comparación/ integración: una operación en la cual está involucrado más de un documento, los cuales son comparados unos contra otros.
	Documentación Documento: cualquier documento o registro.
	Flujo de Documentos Inicio/ final: el punto, incluyendo otro departamento, en el cual un documento entra al sistema o sale del mismo.

4.6 ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

Fundación Sol Empresarial
Índice de papeles de trabajo

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	18/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	18/02/2010

A continuación se presenta el índice de papeles de trabajo de la auditoría operacional realizada en el departamento de tesorería de Fundación Sol Empresarial, los papeles designados con las letra F, corresponden a la familiarización con la entidad, los papeles designados con la letra T corresponden a la ejecución de la auditoría, y con la letra Z al resumen de hallazgos.

Papel de trabajo	Descripción
I	Índice de papeles de trabajo.
A	Programa general de trabajo.
F	Actividad económica, objetivos y estructura organizacional de la entidad.
F1	Estudio de los reglamentos, controles y deficiencias existentes, que afecten a tesorería.
F2	Información sobre el funcionamiento de los sistemas de información, que afecten a tesorería.
G	Evaluación de las líneas de autoridad y responsabilidad del departamento de tesorería y la coordinación existente entre estos.
T	Evaluación del proceso de tesorería por medio de un flujograma, y las operaciones de ingresos, egresos, y transferencias de fondos.
T1	Evaluación de aspectos bancarios, formales y de control al obtener préstamos locales.
T2	Evaluación de aspectos bancarios, formales y de control al obtener préstamos internacionales.
T3	Evaluación de aspectos formales y de control en las donaciones recibidas.
T4	Evaluación de la eficiencia en las operaciones de recuperación de capital por créditos colocados.
T5	Evaluación de la eficiencia y los atributos de control en los reportes que soporta los desembolsos por créditos colocados.
T6	Evaluación de la eficiencia y los atributos de control en los reportes que soporta los desembolsos por gastos operativos y de funcionamiento.
T7	Evaluación de la eficiencia y los atributos de control en transferencias bancarias efectuadas a través de diferentes modalidades.
T8	Evaluación de la eficiencia y los atributos de control en pagos de capital e intereses sobre préstamos contraídos.
T9	Evaluación de la eficiencia y la funcionalidad del sistema SAF, para tesorería.
T10	Evaluación de la administración de las firmas autorizadas por tesorería, en su proceso de registro y anulación, y la función de las firmas autorizadas en oficinas centrales.
T11	Evaluación de los efectos para tesorería, de las variaciones de fondos proyectados con los ejecutados, de la entidad.
Z	Determinación de los hallazgos, sus efectos y la solución a los problemas

4.7 PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERATIVA

Fundación Sol Empresarial
Programa de auditoría operacional en el
departamento de tesorería
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	19/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	20/01/2010

Objetivos generales

La finalidad del presente programa es contar con una herramienta que nos permita evaluar las operaciones de tesorería, el control interno que los acompaña, la gestión administrativa, y ejecutar adecuadamente la auditoría operacional para alcanzar los objetivos planteados.

Objetivos específicos

- Obtener información que nos permita conocer a fondo la entidad y la unidad que se audita.
- Evaluar las operaciones más importantes de tesorería, la gestión administrativa, los controles y eventos individuales significativos, por medio de flujogramas, observaciones directas, revisión de documentación y pruebas específicas.
- Obtener evidencia suficiente y competente que respalde el informe de auditoría operacional que se emitirá.

Fundación Sol Empresarial
Programa de auditoría operacional en el
departamento de tesorería
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	19/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	20/01/2010

Procedimiento y evaluaciones de auditoría	Ref. PT	Auditor	Tiempo estimado	Tiempo Real
Propuesta de servicios profesionales.		LR	24	22
Memorándum de planificación.		LR	16	15
I) Familiarización y estudio ambiental				
Obtener y analizar la información sobre la actividad económica, objetivos y la estructura organizacional de la entidad.	F	LR	6	6
Determinar de forma general el ambiente de control de toda la entidad y la gestión administrativa.	F	LR	6	6
Determinar la ubicación jerárquica, las principales características y funciones, del departamento de tesorería.	F	LR	6	6
Conocer y estudiar los reglamentos existentes, principalmente los que afectan las actividades de tesorería.	F1	LR	4	4
Conocer las actividades de control que realiza auditoría interna a los procesos de tesorería.	F1	LR	4	4
Conocer si existen deficiencias de tesorería, detectadas en periodos anteriores por auditores externos, internos o consultores.	F1	LR	5	5
Obtener y evaluar de forma preliminar la estructura y funcionamiento de los sistemas de información existentes para tesorería.	F2	LR	6	6
Identificar áreas críticas y riesgos particulares que se presentan en la unidad.	F, F1, F2	LR	6	6
II) Investigación y análisis, auditoría operacional en el departamento de tesorería				
Evaluación de la estructura y organización				
Evaluar las líneas de autoridad y responsabilidad del departamento de tesorería y la coordinación que existe entre estas.	G	LR	8	8
Evaluación del proceso de tesorería y las operaciones que la integran				
Evaluar el proceso de tesorería por medio de un flujograma	T	LR	12	10
Evaluación de las operaciones de ingresos				
Solicitar expedientes de préstamos obtenidos con bancos y financieras locales; para evaluar los aspectos bancarios, formales y de control que debieron cumplirse en los mismos.	T1	LR	5	5
Solicitar expedientes de préstamos obtenidos con entidades internacionales para evaluar aspectos bancarios, formales y de control que debieron cumplirse en los mismos.	T2	LR	5	5
Solicitar expedientes de donaciones que fueron recibidas de diferentes entidades internacionales; para evaluar los aspectos formales y de control que debieron cumplirse al obtenerlos.	T3	LR	10	10
Obtener estadísticas sobre las recuperaciones de capital por créditos colocados, y evaluar la eficiencia en las operaciones de recuperación.	T4	LR	10	10

Fundación Sol Empresarial
Programa de auditoría operacional en el
departamento de tesorería
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	19/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	20/01/2010

Procedimiento y evaluaciones de auditoría	Ref. PT	Auditor	Tiempo estimado	Tiempo Real
Evaluación de las operaciones de egresos y operaciones de transferencias de fondos				
Evaluar la eficiencia y los atributos de control en los reportes que soporta los desembolsos por créditos colocados.	T5	LR	10	10
Evaluar la eficiencia y los atributos de control en los reportes que soporta los gastos operativos y de funcionamiento.	T6	LR	8	8
Evaluar la eficiencia y los atributos de control en transferencias bancarias efectuadas por medio de diferentes modalidades.	T7	LR	8	8
Evaluar si las transferencias fueron efectivas y llegaron a su cuenta destino de colocación o gasto.	T7	LR	6	10
Evaluar la eficiencia y los atributos de control en pagos de capital e intereses sobre obligaciones financieras.	T8	LR	5	5
Evaluación de los sistema de información y controles				
Evaluar la eficiencia y la funcionalidad del sistema SAF, para tesorería.	T9	LR	8	8
Evaluación de la gestión administrativa				
Evaluar la administración de firmas autorizadas por tesorería, en el proceso de registro y anulación de firmas autorizadas, determinar la función de las firmas autorizas en oficinas centrales.	T10	LR	8	12
Evaluar los efectos para tesorería sobres las variaciones de fondos proyectados respecto a su ejecución.	T11	LR	8	8
Revisión de los papeles de trabajo.		LR	40	35
III) Diagnostico				
Resumir y analizar los hallazgos.		LR	6	6
Proponer recomendaciones y soluciones, congruentes con la realidad de la empresa, determinar el costo beneficios de los mismos en los casos que se permitan.		LR	6	6
Verificar los hallazgos que sean importantes.		LR	6	6
Confirmar los problemas detectados, mediante comentarios con las personas directamente involucrados.		LR	6	6
Asegurarse que la solución a los problemas sean factibles y no agraven los mismos.		LR	6	6
Elaborar el informe borrador.		LR	6	6
Discutir el informe borrador con los directivos de la entidad auditada		LR	16	18
Elaborar el informe final, discutirlo con los socios y gerentes de la firma.		LR	24	24
Entrega del informe final.		LR	10	10
Total horas			320	320

Fundación Sol Empresarial
Familiarización con la entidad
Estudio de los reglamentos, controles y
deficiencias existentes, que afecten a tesorería

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	21/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	22/01/2010

Reglamentos y manuales: la gerencia señaló que cuentan con reglamentos para procedimientos específicos, que pueden ser consultados por todos los departamentos y divisiones, estos manuales están a cargo del departamento de desarrollo organizacional, que se encarga de mantenerlos actualizados, dicho departamento depende de la dirección de planeación y desarrollo. De la anterior declaración observamos lo siguientes reglamentos: ▷D

- Políticas y disposiciones administrativas para el personal
- Reglamento para el otorgamiento de créditos
- Reglamento de caja chica
- Reglamento de viáticos
- Reglamento de compras
- Reglamento de auditoría interna
- Manual contable
- Manual sobre cálculos de incentivos.

Controles: auditoría interna reveló que como parte de la auditoría anual, realizan arquezos de caja chica de forma periódica, en las agencias y departamentos administrativos que manejan fondos fijos y de la misma manera realiza arqueo de formas (cheques en blanco) en el departamento de administración que lleva el control de estos documentos por medio de un inventario. Los cheques en blanco que son los medios para realizar erogaciones de fondos, son solicitados por las agencias y la sección de pagos al departamento de administración para emitir créditos y realizar gastos operativos. ▷D

Deficiencias: se obtuvieron los informes de auditoría interna y externa del año pasado, se observó en el informe de auditoría interna que existen recomendaciones para mejorar el funcionamiento de tesorería, en las siguientes áreas:

Registro y eliminación de firmas: recomiendan que se lleve un mejor control en esta actividad. ⇨ T10. 1/3,2/2,3/3

Donaciones: que se lleve un control sobre los montos gastados a la fecha. ⇨ T3

Traslado de fondos: que tengan un soporte adecuado en cada transferencia y que exista autorización en los mismos. ⇨ T7

Conclusión: no existe un manual de funciones y políticas que regulen la actividad de tesorería, y existen debilidades en las actividades de tesorería. ⇨z

Fundación Sol Empresarial
Familiarización con la entidad
Información sobre el funcionamiento de los
sistemas de información, que afectan a tesorería

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	21/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	22/01/2010

El director financiero, informó que actualmente la entidad cuenta con dos sistemas informáticos para procesar su información, entre estos están:

System Micros Mart (SMM): su función principal es el procesamiento de datos relacionados con la evaluación crediticia, colocación de créditos, recuperaciones de capital, consulta de información relacionada con clientes, y es utilizado por la dirección de negocios, riesgos, operaciones, cartera, cobros, jurídico y agencias.

La dirección de operaciones es la encargada de realizar los cierres mensuales en el sistema SMM. Contabilidad registra mensualmente en el sistema SAF las recuperaciones y colocaciones de acuerdo a reportes del sistema SMM, esta actividad se realiza entre los primeros cinco días de cada mes, cuando la dirección de operaciones confirma que el sistema ha sido cerrado. ⇨ T10 2/2 nota C

Tesorería utiliza reportes de créditos colocados y recuperaciones efectuadas de cada día, para asignar fondos y actualizar sus auxiliares de ingresos y egresos.

Sistema de Administración Financiera (SAF): es utilizado por contabilidad y la sección de pagos, cuenta con varios módulos, entre estos están; bancos y cuentas por pagar, este último está implementado en el sistema pero aún no es utilizado, el módulo de cartera de créditos no está implementado ya que existe un convenio con el proveedor para desarrollar el sistema por fases. ⇨ T10 2/2, notas A, B, C

Módulo de bancos: actualiza los saldos bancarios conforme se emiten cheques de gastos operativos, los saldos se actualizan completamente cuando se registran las operaciones de colocación y recuperaciones de créditos, y las transferencias entre cuentas bancarias. ⇨ T10 2/2 nota A

Módulo de cuentas por pagar: mantiene actualizados los saldos pendientes de pago a proveedores y acreedores, y por cada pago pendiente detalla los datos de la entidad a la que se le adeuda. ⇨ T6 2/2 nota B, ⇨ T6 ▷ D

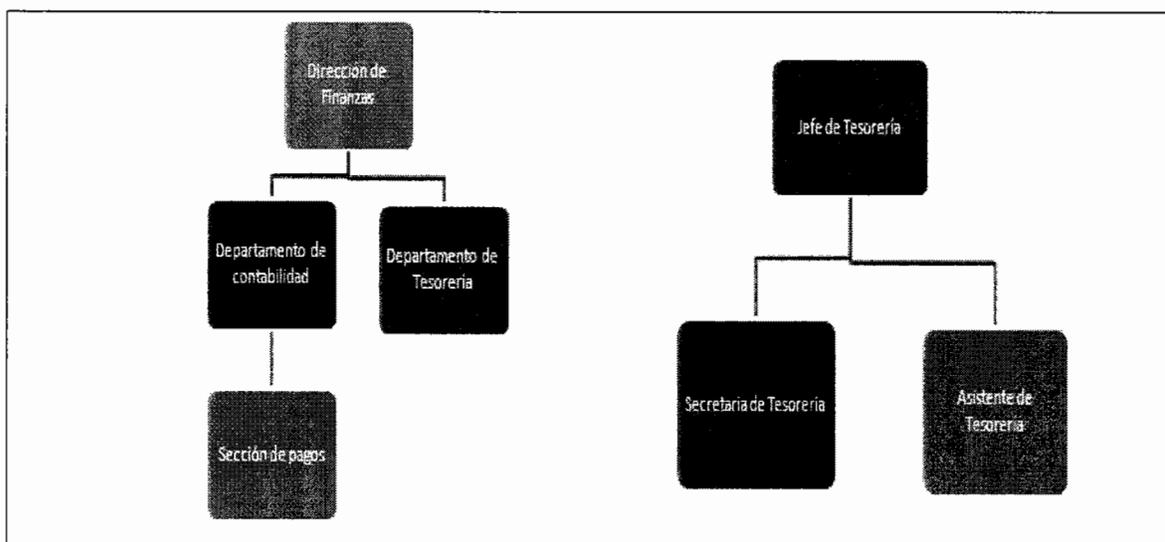
Conclusión: el módulo de bancos es importante para el departamento de tesorería, ya que permite realizar consultas de saldos bancarios, y el módulo de cuentas por pagar visualiza los montos a pagar próximos a vencer, sin embargo los mismos no se mantienen actualizados, es por ello que aún no son confiables.

4.8 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Fundación Sol Empresarial
Evaluación de las líneas de autoridad y
responsabilidad del departamento de tesorería,
y la coordinación existente

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	25/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	27/01/2010

El departamento de tesorería esta ubicado dentro de la estructura organizativa de la dirección financiera y cuenta con un organigrama propio.



††PTG: Documento proporcionado por la gerencia de la entidad

Proyecto departamento de pagos

El gerente administrativo informó que tiene como objetivo a corto plazo, separar de contabilidad la sección de pago cuya función es la emisión de cheques, y formar un departamento de pagos al mismo nivel de contabilidad y tesorería, quien reportaría al director financiero, con el objetivo de exista un control más efectivo e independiente de los pagos, dicha sección aún depende de contabilidad, entre sus principales funciones se encuentran:

Emisión de cheques para pago a: proveedores, acreedores, nómina, incentivos, viáticos, liquidaciones de cajas chicas, transferencias con cheques, pago de préstamos locales e internacionales, pago de impuestos e integraciones de cuentas de gasto.

▷D

Fundación Sol Empresarial
Evaluación de las líneas de autoridad y
responsabilidad del departamento de tesorería,
y la coordinación existente

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	25/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	27/01/2010

Para determinar la coordinación que mantiene tesorería con la sección de pagos con y contabilidad, se realizó el siguiente cuadro comparativo:

Relación con la sección de pagos	Relación con contabilidad.
Coordina fechas y montos a pagar, de gastos operativos.	Utiliza la información contable, de gastos operativos que ayudan a realizar las proyecciones de fondos.
Coordina fechas y montos a pagar, de préstamos locales e internacionales.	Utiliza la información contable de préstamos locales e internacionales.
Coordina fechas y montos a pagar, de anticipos y viáticos de las agencias.	Utiliza la información contable de anticipos y viáticos de las agencias
Coordina transferencias de fondos que requieran cheques.	Utiliza la información contable de cheques emitidos por transferencias
Coordina fondos por pagos extraordinarios.	Utiliza la información contable de pagos extraordinarios.
Coordina la asignación de fondos por créditos colocados, que en parte son emitidos por la sección.	Utiliza la información contable de créditos colocados

↻ Confirmado con la programación de actividades de la sección de pagos. ◀▶PT

Observaciones de auditoría:

Se observaron los archivos electrónicos que crea la sección de pagos y que son utilizados tanto por tesorería y contabilidad, entre estos están: Cheques emitidos por concepto durante un mes, integración de gastos por rubro y por agencia, movimiento bancarios por transferencia, estos archivos demuestran el nivel de comunicación que se debe mantener entre estos departamentos.

Observamos que la sección de pagos se encuentra retirada físicamente del departamento de contabilidad y esta sección coordina sus propias actividades en conjunto con tesorería y contabilidad.

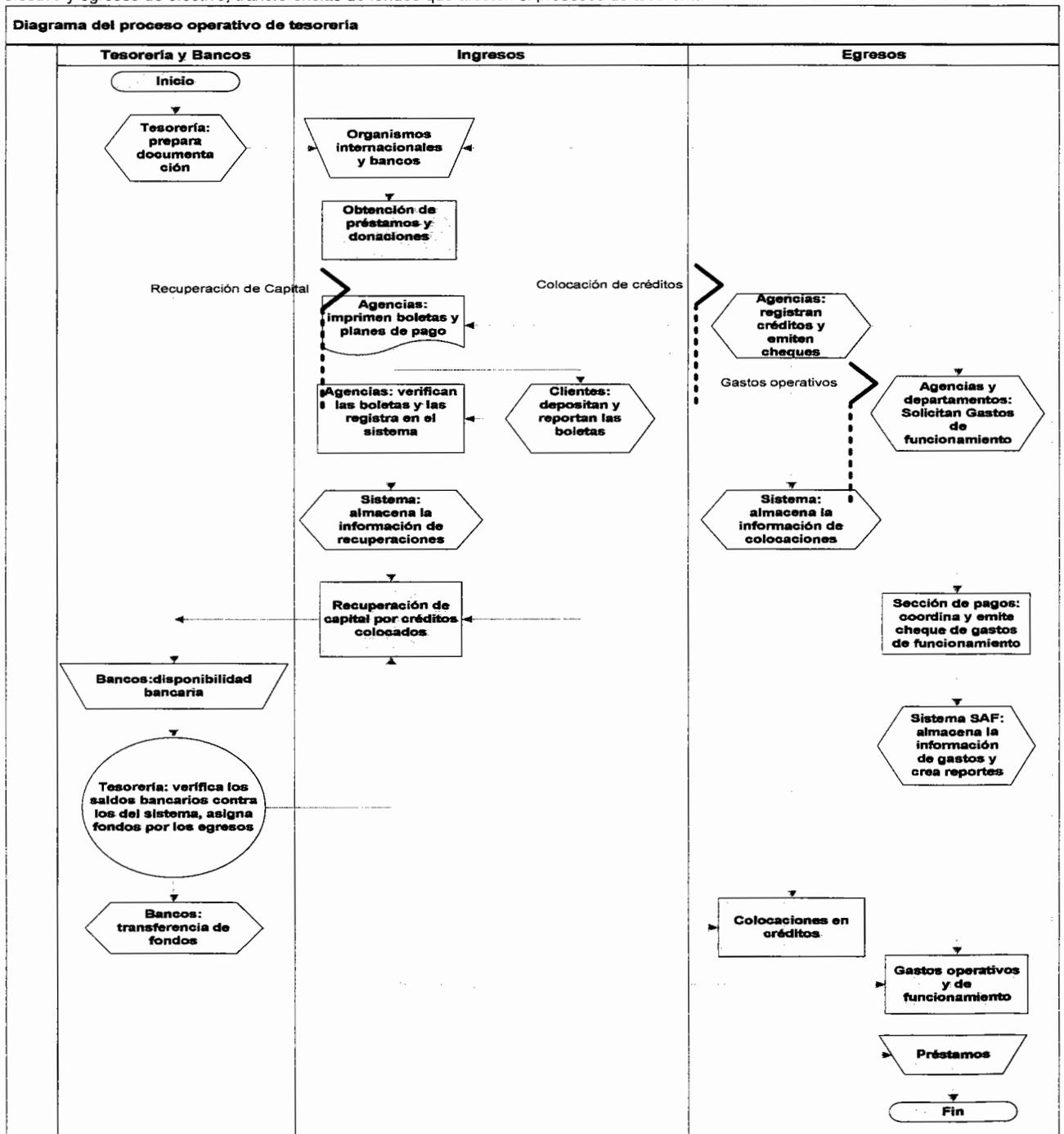
Conclusión: de acuerdo a las declaraciones y observaciones, podemos indicar que existe una buena coordinación y comunicación, entre tesorería, la sección de pagos y contabilidad. El cambio de la sección de pago a un departamento de pagos por parte de la gerencia, descentralizaría las operaciones de tesorería, y se corre el riesgo que se pierda la comunicación y la coordinación existente entre estos departamentos, que afecten las operaciones de tesorería en la identificación de montos que se requieran y la asignación de fondos

⇒ Z

Fundación Sol Empresarial
Evaluación del proceso de tesorería
Flujograma del proceso

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	26/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	28/01/2010

Se procedió a realizar el siguiente flujograma para determinar si existen deficiencias en las operaciones de ingresos de efectivo y egresos de efectivo, transferencias de fondos que afecten el procesos de tesorería.



Fundación Sol Empresarial
Evaluación del proceso de tesorería
Operaciones de ingresos y egresos
Operaciones de transferencias de fondos

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	28/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	29/01/2010

El proceso de tesorería de Fundación Sol Empresarial, se inicia con las operaciones de ingresos que se obtienen principalmente de las instituciones bancarias y organismo internaciones, complementados con las recuperaciones de capital en créditos colocados, como se detalla a continuación:

- Préstamos con entidades bancarias locales. ⇒ T1
- Préstamos con organismos internacionales. ⇒ T2
- Donaciones de organismos internacionales. ⇒ T3
- Recuperaciones de capital en créditos colocados. ⇒ T4

El proceso continua con las operaciones de egresos, como se detallan a continuación:

- Colocaciones de créditos ⇒ T5
- Gastos operativos y de funcionamiento ⇒ T6
- Pagos por préstamos contraídos ⇒ T8,

El proceso finaliza cuando tesorería efectúa operaciones de transferencias bancarias para cubrir los fondos por las operaciones de egresos, y cuando los proveedores, acreedores y clientes hacen uso de los fondos erogados. ⇒ T7

Recuperación de capital por créditos colocados

Los pasos que se efectúan para realizar esta operación son las siguientes:

- a) Cuando se entrega un crédito, se imprimen las boletas de pago con el monto de capital más interés a pagar, en las mismas se indican; el nombre del banco y el número de cuenta donde se depositarán las cuotas. También se imprime el plan de pagos donde se indican las cuotas específicas y las fechas de pago. ↻
- b) En la fecha de pago el cliente debe realizar el depósito por el valor de la cuota que le corresponda, en la cuenta del banco que se indica en la boleta. El cliente debe reportar la copia de la boleta por cada pago que realiza, en la agencia más cercana, de la entidad. ↻
- c) Las agencias de la entidad no reciben pagos individuales cuando estos pertenecen a un crédito grupal, por dúos o bancos comunales, los integrantes deben reunir cuotas iguales, con el fin de realizar un solo pago de acuerdo con las boletas que les fueron entregadas. ↻ ▷D

Fundación Sol Empresarial
Evaluación del proceso de tesorería
Operaciones de ingresos y egresos
Operaciones de transferencias de fondos

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	28/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	29/01/2010

- d) Las asistentes de créditos de la agencias, registran los datos de los depósitos, en el sistema SMM. ↻
- e) El dinero que depositan los clientes, está disponible en el banco desde que fueron realizados; cuando son cuotas en efectivo, cuando son cuotas realizadas con cheques debe esperarse la compensación bancaria. ↻

Colocaciones de créditos

Los pasos para realizar esta operación son los siguientes:

- a) Las agencias registran en el sistema SMM los créditos autorizados, y emiten los cheques correspondientes en la fecha de su entrega. ↻
- b) Los datos por colocaciones, quedan registrados en el sistema SMM cuando los créditos son emitidos por medio de cheques. ↻ F2 ↻

Gastos operativos y de funcionamiento

Los pasos para realizar esta operación son los siguientes:

- a) Las agencias trasladan a la sección de pagos sus requerimientos de cheques, por concepto de caja chica y viáticos cada fin de mes. ↻
- b) Los departamentos administrativos trasladan a la sección de pagos sus requerimientos de cheques por concepto de: pago a proveedores, acreedores, incentivos al personal y pagos judiciales, conforme los requieran. ↻
- c) La sección de pagos coordina las solicitudes de cheques por gastos operativos y de funcionamiento, conforme a los conceptos y fechas más próximas a vencer, y emite un cheque por cada solicitud desde el módulo de bancos del sistema SAF.
- d) El sistema SAF almacena los datos por cheques emitidos y genera reportes por este concepto, es la sección de pagos la que traslada los reportes por cada cuenta bancaria utilizada en la emisión de cheques a tesorería, para que se le asigne fondos. ↻ F2 ↻ ▷D

Fundación Sol Empresarial
Evaluación del proceso de tesorería
Operaciones de ingresos y egresos
Operaciones de transferencias de fondos

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	28/01/2010
Revisado Por:	
Fecha:	29/01/2010

Operaciones de transferencias de fondos

Se tienen abiertas cuentas bancarias de forma separada para; colocaciones de créditos, recuperaciones de capital y gastos operativos, los pasos que efectúa tesorería transferencias son los siguientes:

- a) Consulta los ingresos bancarios por recuperaciones de capital desde internet en las páginas electrónicas de los bancos y compara con los del sistema SMM, y actualiza los saldos bancarios de las cuentas de recuperación. ☺
- b) Determina los fondos disponibles por préstamos obtenidos y recuperación de capital. ☺
- c) Se procede a distribuir los fondos a cuentas bancarias de colocación y de gastos operativos, a través de transferencias electrónicas o por medio de cheques a depositar en otra cuenta. ☺
- d) Tesorería asigna fondos por créditos colocados conforme a los reportes impresos desde el sistema SMM, dichos reportes indican la fecha, los montos desembolsados por las agencias y cuentas bancarias. ☺
- e) Tesorería asigna fondos a cada cuenta bancaria de gastos conforme el reporte de cheques emitidos que la sección de pagos le traslada. ▷D

Observaciones de auditoría:

Los créditos en estado moroso afectan las operaciones de ingresos a tesorería. ⇒ T4

Se pudo confirmar que tesorería desembolsa fondos por créditos colocados, dos veces en un día, ya que los montos varían en esa misma fecha. ⇒ T5

Los requerimientos de cheques tanto de agencias como de los departamentos, no llegan en las fechas establecidas para su emisión en la sección de pagos. ⇒ T6

Se pudo confirmar que tesorería desembolsa fondos por gastos de forma diaria, por los atrasos existentes que se mencionaron en la observación anterior. ⇒ T6

Fundación Sol Empresarial
Préstamos obtenidos con bancos locales
Evaluación de aspectos bancarios,
formales y de control

Papel de Trabajo:
Hecho por:
Fecha: 01/02/2010
Revisado Por:
Fecha: 02/02/2010

Por los ingresos que provienen de préstamos con entidades bancarias locales, contraídos durante el año 2009, se procedió a revisar los expedientes más importantes, evaluando los siguientes aspectos.

Préstamos a evaluar	No. De préstamo										
1 Banco Agro mercantil	02-02-680										
2 Banco Reformador	02-02-798										
3 Banco Industrial	03-02-867										
4 Banco Internacional	01-02-348										
5 Banco SCI	01-02-400										
Expedientes del uno al cinco		1	2	3	4	5					
S= Si. N=No		S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Aspectos bancarios considerados antes de solicitar un préstamo local											
Tipo de préstamo que ofrece		X		X		X		X		X	
Moneda del préstamo		X		X		X		X		X	
Plazo del préstamo		X		X		X		X		X	
Forma de pago		X		X		X		X		X	
Tasa de interés		X		X		X		X		X	
Bajo número de errores en operaciones bancarias			X		X		X		X		X
Eficiencia en la corrección de errores			X		X		X		X		X
Disponibilidad y buen sistema de banca electrónica			X		X		X		X		X
Calidad de servicio al cliente			X		X		X		X		X
Red de sucursales			X		X		X		X		X
Nivel de implicación en el negocio de micro finanzas			X		X		X		X		X
Aspectos cumplidos para formalizar los préstamos											
Estar constituidos de acuerdo a las leyes guatemaltecas		X		X		X		X		X	
Estar inscrito ante la Superintendencia de Administración Tributaria		X		X		X		X		X	
Estar inscrito ante el ministerio de gobernación		X		X		X		X		X	
Se presentó estados financieros auditados?		X		X		X		X		X	
Se presentó flujo de efectivo proyectado?		X		X		X		X		X	
Se presentó la integración de las principales cuentas?		X		X		X		X		X	
Se presentó escritura de constitución?		X		X		X		X		X	
Se presentó formulario de solicitud de préstamo?		X		X		X		X		X	
Se presentó Formularios de la IVE?		X		X		X		X		X	
Existe justificación por el cual se solicito el préstamo?		X		X		X		X		X	
Aspectos de control que se observan											
Existe un documento formal, donde se estipulen las condiciones del préstamo?		X		X		X		X		X	
Se apertura una cuenta bancarias para el control del préstamo?		X		X		X		X		X	
Se depositó en una cuenta bancaria de la entidad, el monto del préstamo?		X		X		X		X		X	
El monto del préstamo fue registrado en una cuenta por pagar?		X		X		X		X		X	
Existen auxiliares para su control?		X		X		X		X		X	

◀▶ PT



Conclusión: se pudo determinar en la revisión de expedientes de préstamos obtenidos con entidades bancarias locales, que si se cumple con los aspectos formales y de control en cada crédito, pero no se consideran aspectos de calidad operativa del banco, antes de obtener los préstamos.

Fundación Sol Empresarial
Préstamos obtenidos con organismos internacionales
Evaluación de aspectos bancarios,
formales y de control

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	02/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	03/02/2010

El jefe de tesorería señaló que los préstamos con entidades internacionales son a largo plazo, cuando se obtiene un préstamo de este tipo, el monto se deposita a una cuenta de la entidad, luego se transfiere a las diferentes cuentas de colocaciones. ✓ ▷ D

Se revisaron los expedientes de préstamos internacionales más importantes, como se detalla en la siguiente cédula.

Préstamos a evaluar:	No Préstamo						
1 BID	000-00549						
2 BCIE	000-00550						
3 F.D.L.G	000-00551						
Expediente del número uno al tres		1	2	3			
S= Si. N= No		S	N	S	N	S	N
Aspectos bancarios considerados antes de solicitar un préstamo							
Cumple con los aspectos que se evalúan con un préstamo local?		X		X		X	
Es un organismo internacional reconocido?		X		X		X	
Se solicita una opinión legal de un profesional en la materia, antes de tomar el préstamo?		X		X		X	
Aspectos cumplidos para formalizar los préstamos							
Cumple con los aspectos que se evalúan con un préstamo local?		X		X		X	
Se presentó un Due Diligence realizado por el organismo internacional?		X		X		X	
Se presentó una descripción de los principales puestos y gerencias?		X		X		X	
Se presentó Fotocopias de: pasaportes, cédulas de los principales gerentes?		X		X		X	
Aspectos de control que se observan							
Existe un documento formal donde se estipulen las condiciones del préstamo?		X		X		X	
Se deposita en una cuenta bancarias de la entidad, el monto del préstamo?		X		X		X	
El monto del préstamo fue registrado en cuentas de pasivo?		X		X		X	
Existe control sobre los saldos de préstamos adquiridos y los pagos que se efectúan?		X		X		X	
Se determina los montos colocados en créditos a la fecha, por cada préstamo internacional?			X		X		X
Existen auxiliares para el control de los montos colocados en créditos con fondos internacionales?			X		X		X
Existen grupos de cuentas específicas, para transferir los fondos por cada préstamo obtenido?			X		X		X

Ver ⇒ T9

◁▷ PT

↻

Conclusión: para el control de las obligaciones adquiridas por préstamos internacionales se registran en cuentas de pasivos, adicionalmente se lleva un detalle de cada préstamo adquirido para el control de saldos y pagos efectuados, esto permite un control adecuado de las obligaciones, no así una forma eficaz para integrar y determinar los montos colocados y recuperados en créditos a la fecha, por cada préstamo internacional contraído, además no se lleva un control auxiliar para el mismo fin. ⇒ z

Fundación Sol Empresarial
Donaciones obtenidas con organismos internacionales
Evaluación de aspectos formales y de control

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	03/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	04/02/2010

El jefe de tesorería indicó que las donaciones deben solicitarse a los organismos internacionales que previamente han proporcionado préstamos a la entidad, esto organismos evalúan antes de efectuar una donación que los fondos prestados fueron bien utilizados por la entidad, exigen que los fondos sean utilizados de manera específica es decir para capacitación al personal, compra de software o bien para colocaciones en préstamos, según lo considere la entidad donante. ▷ D

⇐ F1

Las donaciones recibidas se depositan en las cuentas bancarias de gastos, se confirmó que existen donaciones entre Q 500,000.00 a Q 700,000.00 principalmente de organismos internacionales tales como: BID, BCIE, FDLG. ↻

Se revisaron los expedientes de donaciones mas importantes del año 2009, para evaluar aspectos formales y de control, a través de la siguiente cédula

Donación realizado por:	No. De Recibo						
1 BID	4501						
2 BCIE	4502						
3 F.D.L.G	4504						
Donación del número uno al tres		1	2	3			
S= Si, N= No		S	N	S	N	S	N
Aspectos formales cumplidos al obtener una donación.							
La entidad está constituida bajo las leyes guatemaltecas?		X		X		X	
La entidad posee recibos de donación?		X		X		X	
La entidad está registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria?		X		X		X	
La entidad es de servicio social?		X		X		X	
La entidad está inscrita ante el Ministerio de Gobernación?		X		X		X	
Se presentó una solicitud por escrito de que se requiere una donación?		X		X		X	
Aspectos de control que se observan.							
La donación fue aprobada por la entidad donante?		X		X		X	
Existe un cheque de donación?		X		X		X	
Existe un recibo de donación?		X		X		X	
Se deposita en una cuenta bancaria de la entidad?		X		X		X	
Se lleva un control de los montos gastados de acuerdo a los convenios?			X		X		X
Se determina los saldos gastados y disponibles de donaciones recibidas?			X		X		X

◁▷ PT

↻

Conclusión: cumplen con la mayoría de aspectos formales, pero no se lleva un control de los montos gastados por las donaciones recibidas, para determinar los saldos disponibles. ⇒ Z

Fundación Sol Empresarial
Recuperaciones de capital por créditos colocados
Evaluación de la eficiencia en las
operaciones de recuperación

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	04/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	06/06/2010

Para evaluar la eficiencia en las recuperaciones, se procedió a solicitar al departamento de tesorería los montos ejecutados en el año 2009 de; créditos recuperados, créditos colocados, y los valores de la cartera morosa estimada y la real, luego se compararon para su evaluación en siguiente cuadro.

Detalle de cartera de créditos		E= Estimado		R= Real			
Mes	Cartera activa X	Cartera Recuperada X	% E	Mora estimada <input checked="" type="checkbox"/>	% R	Mora real X	Aumento en mora real
ene-09	Q 115,250,000.00	Q 100,356,250.00	12%	Q 13,830,000.00	13%	Q 14,893,750.00	
feb-09	Q 116,402,500.00	Q 101,210,887.50	12%	Q 13,968,300.00	13%	Q 15,191,612.50	Q 297,862.50
mar-09	Q 117,566,525.00	Q 102,051,732.63	12%	Q 14,107,983.00	13%	Q 15,514,792.38	Q 323,179.88
abr-09	Q 118,154,357.63	Q 102,358,003.93	12%	Q 14,178,522.92	13%	Q 15,796,353.70	Q 281,561.32
may-09	Q 119,335,901.20	Q 103,155,087.66	12%	Q 14,320,308.14	14%	Q 16,180,813.54	Q 384,459.85
jun-09	Q 120,529,260.21	Q 103,926,167.78	12%	Q 14,463,511.23	14%	Q 16,603,092.43	Q 422,278.89
jul-09	Q 121,131,906.51	Q 104,135,559.34	12%	Q 14,535,828.78	14%	Q 16,996,347.17	Q 393,254.74
ago-09	Q 122,343,225.58	Q 104,832,442.36	12%	Q 14,681,187.07	14%	Q 17,510,783.22	Q 514,436.05
sep-09	Q 123,566,657.84	Q 105,484,623.33	12%	Q 14,827,998.94	15%	Q 18,082,034.51	Q 571,251.29
oct-09	Q 124,802,324.41	Q 106,083,904.58	12%	Q 14,976,278.93	15%	Q 18,718,419.84	Q 636,385.32
nov-09	Q 125,426,336.04	Q 106,071,713.67	12%	Q 15,051,160.32	15%	Q 19,354,622.37	Q 636,202.53
dic-09	Q 126,680,599.40	Q 106,529,946.12	12%	Q 15,201,671.93	16%	Q 20,150,653.28	Q 796,030.91
Totales	Q 126,680,599.40	Q 106,529,946.12	12%	Q 15,201,671.93	16%	Q 20,150,653.28	Q 5,256,903.28
Aumento en porcentajes						4%	
Diferencia entre la cartera morosa real y la estimada							Q 4,948,981.35
Efecto en el flujo de efectivo							Q 4,948,981.35

◁▷ PT

El jefe de la dirección de operaciones indicó que las razones por las cuales los créditos colocados caen en mora de 30, 60 y 90 días, son los siguientes:

- Cuando el crédito no es utilizado para el fin que fue solicitado, por parte del cliente. ↻
- Cuando los grupos no se coordinan para realizar los pagos o bien un integrante se retrasa en su cuota. ↻
- Cuando el personal de la agencia encargada de las evaluaciones crediticias, no realiza una evaluación efectiva de la capacidad de pago de los clientes. ↻

▷ D

Además declaró que los créditos en mora a 30, 60 y 90 días son cobrados por la vía administrativa, cuando estos superan los 90 días se inicia con el cobro prejudicial, luego a través de la vía judicial; por cada proceso de cobro existen procedimientos a seguir, en estos casos se permiten cobros en efectivo. ⇒ T4A

Fundación Sol Empresarial
Recuperaciones de capital por créditos colocados
Evaluación de la eficiencia en las
operaciones de recuperación

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	04/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	06/06/2010

Las copias de los recibos por cobros en efectivo fueron los siguientes:

FUNDACIÓN SOL EMPRESARIAL		SERIE A	RECIBO DE CAJA No 5432
Guatemala, C.A			
FECHA Y LUGAR	Guatemala 12 de mayo de 2009	CANTIDAD EN EFECTIVO	12,050.00
RECIBO DE:	Carmen Noemi González	N. DE DEPÓSITO	159753456
LA CANTIDAD EN LETRAS:	Doce mil cincuenta exactos	CANTIDAD EN CHEQUE	
OBSERVACIONES	Cuota en efectivo por crédito demandado	TOTAL	12,050.00
Fecha y firma quien recibe		APLICAR A CRÉDITO No.	632589-8
copia blanca: cliente copia azul: archivo copia amarilla: contabilidad			

FUNDACIÓN SOL EMPRESARIAL		SERIE A	RECIBO DE CAJA No 6782
Guatemala, C.A			
FECHA Y LUGAR	Guatemala 10 de octubre de 2009	CANTIDAD EN EFECTIVO	20,230.00
RECIBO DE:	Jorge Armando Puga Alvarez	N. DE DEPÓSITO	200452378
LA CANTIDAD EN LETRAS:	Doce mil exactos	CANTIDAD EN CHEQUE	
OBSERVACIONES	Cuota en efectivo por crédito demandado	TOTAL	20,230.00
Fecha y firma quien recibe		APLICAR A CRÉDITO No.	471128-3
copia blanca: cliente copia azul: archivo copia amarilla: contabilidad			

Conclusiones:

††PTG

Los créditos en estado moroso tienen un efecto negativo en los ingresos de flujos de efectivo hacia las cuentas bancarias, se observó que el monto de créditos en mora, sobrepasa a los veinte millones que representa un dieciséis por ciento de la cartera activa, superando en un cuatro por ciento de los presupuestado, dejándose así de percibir un monto en quetzales aproximado de cuatro millones novecientos mil, el incremento en el porcentaje se debe al persistente crecimiento del monto de cartera en mora y la falta de políticas preventivas que permita disminuir las causas que lo generan.

⇒ Z

Se confirmó que en el departamento de operaciones y cobros, se reciben montos significativos en efectivo por concepto de pagos de créditos de clientes que se encuentran en cobro administrativo, prejudicial y judicial.

⇒ Z

Fundación Sol Empresarial
Créditos colocados por las agencias
Evaluación de la eficiencia y atributos de
control en los reportes para desembolsos

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	08/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	09/02/2010

El jefe de tesorería explicó que asigna fondos conforme a los reportes impresos de los sistemas, se pudo confirmar que tesorería desembolsa fondos por créditos colocados, dos veces en un día, ya que los montos varían en esa misma fecha. Para confirmar esta afirmación se procedió a comparar los reportes de cheques emitidos por créditos, impresos del sistema SMM en una fecha y diferente horario. Todos los reportes impresos en las fechas de: 28/03/09 T5 A, 28/06/09 T5 B, 28/09/09 T5 C, 28/12/09 T5 D tienen variaciones significativas como se muestra en la siguiente cédula:

Sistema SMM	Fecha de entrega: T5 D			
Reporte:	28/10/2008		28/10/2008	
Cheques emitidos por créditos por cuenta bancaria y agencia.	Fecha de revisión		Fecha de revisión	
	28/10/2008 09:30		28/10/2008 15:30	
Banco Industrial: Cta. 000-000-456				
Beneficiario	Cheque No.	Monto colocados	Monto colocados	Diferencia
María López	1245	50,000.00		
Glenda Asturias	1246	50,000.00		
3) Zona 4		100,000.00	250,000.00	-150,000.00
4) Aguilar Batres		200,000.00	350,000.00	-150,000.00
7) Chimaltenango		200,000.00	450,000.00	-250,000.00
Total Banco Industrial		500,000.00	1,050,000.00	-550,000.00
Banco G&T Continental: Cta. 236-3453	Cheque No.	Monto colocados	Monto colocados	Diferencia
8) Antigua		200,000.00	450,000.00	-250,000.00
9) Escuintla		200,000.00	400,000.00	-200,000.00
10) Mazatenango		300,000.00	600,000.00	-300,000.00
Total G&T		700,000.00	1,450,000.00	-750,000.00
Totales		1,200,000.00	2,500,000.00	-1,300,000.00
Atributos de control observados :				Observaciones
Reportes por créditos impresos en la fecha 28/06/2009				T5 E
En reportes que soportan los desembolsos por créditos			SI	No
Muestran el nombre del banco, número de cuenta, con el cual fueron emitidos los cheques?			X	
Muestran el correlativo de cheques de la cuenta utilizada?			X	
Muestran los montos de los créditos y los nombres de los beneficiarios?			X	
Muestran el número y nombre de la agencia, que emitió los cheques?			X	
Muestran un resumen de todas las cuentas bancarias con su respectivo monto desembolsado?			X	
Los reportes de cheques emitidos por créditos están firmados por una gerencia?				X

Conclusiones: la variación de montos colocados en créditos, se debe a que las agencias registran y emiten cheques por créditos en la fecha de su entrega, esta situación altera los montos a desembolsar de forma significativa en esa misma fecha, tesorería asigna fondos dos veces en un día por créditos colocados. Los reportes que acompañan los desembolsos por créditos, muestran adecuadamente el nombre del banco, número de cuenta con el cual fueron emitidos los cheques, los montos de los créditos, los nombres de los beneficiarios, la agencia que los emite y los montos totales erogados por cada cuenta bancaria. Estos reportes no son firmados por una gerencia. ⇨ Z

Fundación Sol Empresarial
Gastos operativos y de funcionamiento
Evaluación de la eficiencia y atributos de
control en los reportes para desembolsos

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	09/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	10/02/2010

Existe dificultad para generar los reportes de gastos oportunamente, ya que los requerimientos de cheques tanto de agencias como de los departamentos, no llegan en las fechas establecidas para su emisión en la sección de pagos. Como se muestra en el siguiente cuadro.

Requerimiento de cheque por concepto de	Fecha programada	Fecha recibida T6 A
Anticipo de viáticos	23/03/2009	28/03/2009
Liquidaciones de viáticos y cajas chica	02/07/2009	06/07/2009
Proveedores	18/06/2009	22/06/2009
Acreedores	25/09/2009	29/09/2009

Se pudieron obtener los reportes impresos del sistema SAF de cheques emitidos por gastos, que la sección de pagos traslada a tesorería, y en los cuales se basa para asigna fondos, que a la vez permanecen como soporte para los desembolsos por estos rubros. Se pudo confirmar que tesorería desembolsa fondos por gastos de forma diaria por los atrasos existente en la emisión.

Reporte:	Cheques emitidos por gastos operativos y de funcionamiento	fecha	hora:
Banco:	Banco industrial	10/09/2009	10:30
Cuenta:	000-000-455		
Cheque No.	Beneficiario	Monto	
654321	José Eduardo Lac		10,000.00
654322	Microsys de Guatemala		32,000.00
654323	Empresa Eléctrica de Guatemala		10,000.00
654324	Telgua		15,000.00
654325	Navega.com		24,000.00
Total banco industrial			91,000.00
Reporte:	Cheques emitidos por gastos operativos y de funcionamiento	fecha	hora:
Banco:	Banco de desarrollo rural	10/12/2009	10:30
Cuenta:	101-101-01		
Cheque No.	Beneficiario	Monto	
12866	Digidata		8,000.00
12867	Transunion		7,000.00
12868	Cargo Expreso		15,000.00
Total banrural			30,000.00

Atributos de control observados :	Observaciones	
Reportes por créditos impresos en la fecha 28/06/2009		T6 B
En reportes que soportan los desembolsos por gastos operativos		
Muestran el nombre del banco y número de cuenta, con el cual fueron emitidos los cheques?	X	
Muestran el correlativo de cheques de la cuenta utilizada?	X	
Muestran los montos de los cheques emitido por gastos y los nombres de los beneficiarios?	X	
Muestran los conceptos por los cuales fueron emitidos los cheques de gastos operativos?		X
Muestran el total desembolsado por cuenta bancaria?	X	
Los reportes de cheques emitidos por gastos están firmados por una gerencia?		X

Conclusiones: La asignación de fondos para gastos operativos se realiza de forma diaria ya que existen pagos inoportunos, por el atraso en el traslado de requerimientos de cheques de gastos por las agencias y departamentos administrativos, a la sección de pagos que los emite, afectando la coordinación oportuna entre este y el departamento de tesorería. Los reportes detallan bien la información con la excepción de que no muestran los conceptos por los cuales fueron emitidos los cheques de gastos operativos, este reporte no es firmado por una gerencia. ⇒z

Fundación Sol Empresarial
Transferencias bancarias para asignar fondos
Evaluación de la eficiencia y atributos de control
en los desembolsos de fondos

Papel de Trabajo:
Hecho por:
Fecha 10/02/2010
Revisado Por:
Fecha: 11/02/2010

El jefe de tesorería señaló que luego de identificados los montos a desembolsar, se deben asignar los fondos necesarios a las cuentas bancarias, por medio de una de las formas para realizar las transferencias de fondos de una cuenta a otra, que a continuación se detallan. ↩ F2

Cablegráficas: se efectúa para realizar pagos a organismos internacionales, se debe solicitar a un banco donde la entidad posea una cuenta bancaria, que acredite el monto a pagar a una cuenta del organismo internacional.

Las siguientes modalidades, pueden utilizarse para asignar fondos por desembolsos de créditos y gastos, distribuir fondos obtenidos de préstamos locales e internacionales y tener fondos disponibles que se requieran.

A través de la banca electrónica: debe transferirse de una cuenta de recuperación de capital a una cuenta de colocación o gasto, estas cuentas deben pertenecer a una misma entidad bancaria, para que no exista compensación.

Con cheque: cuando se desea trasladar fondos de una cuenta de recuperación a una cuenta de colocación que pertenezca a diferente entidad bancaria.

Con cheque de caja: se compra el cheque de caja a una entidad bancaria, este se deposita en la cuenta que se requiera, luego se solicita la liberación de fondos. ▷ D

Se procedió a evaluar las siguientes transferencias.

No. De cheque →	No. 000102	No. 12334, cheque de caja comprado con cheque del Reformador No. 00890	Banca electrónica, de la cuenta 0-0454 del BI
Banco y monto →	Banco Industrial Q 500,000.00	Banco Industrial Q 600,000.00	Banco Industrial Q 600,000.00
Descripción →	Transferencia a la cuenta 0-456 del BI	Transferencia a la cuenta 0-456 del BI	Transferencia a la cuenta 0-456 del BI
Atributo a evaluar	Observaciones		
Cuenta con requerimiento de cheque para su solicitud?	Si cuenta	Si cuenta	Si cuenta
Cuenta con firma de solicitud, autorización y fechas?	Si cuenta, es la misma persona quien solicita y autoriza	Si cuenta, es la misma persona quien solicita y autoriza	Si cuenta, es la misma persona quien solicita y autoriza
Documento de soporte observado	Requerimiento de cheque y reportes de créditos	Requerimiento de cheque y reportes de créditos	Requerimiento de cheque, boletas de la banca electrónica y reportes
La transferencia se registra en una cuenta transitoria?	Si, se registra en depósitos en transito	Si, se registra en depósitos en transito	Si, se registra en depósitos en transito
El tesorero verifica en la cuenta destino el monto transferido?	Si se verifica ✓	Si se verifica ✓	Si se verifica ✓
Son autorizados y revisados los montos a transferir, por la dirección financiera?	No son autorizados y revisados	No son autorizados y revisados	No son autorizados y revisados. ↻

Fundación Sol Empresarial
Transferencias bancarias para asignar fondos
Evaluación de la eficiencia y atributos de control
en los desembolsos de fondos

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	10/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	11/02/2010

Adicionalmente se procedió a verificar que las transferencias de fondos lleguen a su cuenta destino, por medio de la siguiente cédula.

Mes	Cuenta de origen:	Monto	Cuenta destino	Monto	Tipo	Diferencia
ene-09	Banco industrial 000-000-454	Q500,000.00	Banco industrial 000-000-456	Q500,000.00	Internet	Q0.00
feb-09	Banco G&T Continental 236-3451	Q400,000.00	Banco G&T Continental 236-3454	Q400,000.00	Internet	Q0.00
mar-09	Banco Reformador No. 3484-4745	Q600,000.00	Banco industrial 000-000-456	Q600,000.00	Cheque	Q0.00
abr-09	Banco de los trabajadores No. 000-3544	Q300,000.00	Banco G&T Continental 236-3454	Q300,000.00	Cheque	Q0.00
may-09	Banco Reformador No. 3484-4746	Q600,000.00	Banco industrial 000-000-456	Q600,000.00	Cheque de caja	Q0.00
jun-09	Banco de los trabajadores No. 000-3545	Q110,000.00	N.Y Bank 0000-0010010-1 Action In.	Q110,000.00	Caligráfica	Q0.00
jul-09	Banco industrial 000-000-454	Q300,000.00	Banco industrial 000-000-456	Q300,000.00	Internet	Q0.00
ago-09	Banco G&T Continental 236-3451	Q250,000.00	Banco G&T Continental 236-3454	Q250,000.00	Internet	Q0.00
sep-09	Banco Reformador No. 3484-4745	Q150,000.00	Banco industrial 000-000-456	Q150,000.00	Cheque	Q0.00
oct-09	Banco de los trabajadores No. 000-3544	Q300,000.00	Banco G&T Continental 236-3454	Q300,000.00	Cheque	Q0.00
nov-09	Banco Reformador No. 3484-4746	Q340,000.00	Banco industrial 000-000-456	Q340,000.00	Cheque de caja	Q0.00
dic-09	Banco de los trabajadores No. 000-3545	Q125,000.00	N.Y Bank 0000-0010010-1 Action In.	Q125,000.00	Caligráfica	Q0.00

◀▶PT

✓

✓

↻

Se verificaron las transferencias efectuadas en un periodo de tiempo, observando las cuentas de origen y las cuentas destino de las transferencias, confirmando las salidas de fondos e ingresos contra los estados de cuenta de las diferentes cuentas bancarias y cheques emitidos, boletas de depósitos, boletas de la banca electrónica, confirmamos las acreditaciones con los bancos. No se observó ningún desvío de fondos a cuenta que no pertenezcan a la entidad.

Conclusión

No existe una adecuada supervisión en las transferencias que efectúan tesorería a través de las diferentes modalidades. En la documentación revisada por transferencias, se observó que la persona encargada de realizar las transferencias es la misma que solicita y autoriza los montos a transferir por medio de requerimientos de cheques, también es la misma persona quien revisa que los montos transferidos lleguen a sus cuentas destino, estas operaciones no son revisadas y supervisadas por el director financiero.

⇒Z

Fundación Sol Empresarial
Préstamos locales e internacionales obtenidos
Evaluación de la eficiencia y atributos de control
en pagos de capital e intereses

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	11/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	12/02/2010

El departamento de tesorería lleva un control de los préstamos contraídos en un cuadro de excel donde detalla por cada préstamo lo siguiente: banco o institución con la que adquirió el préstamo, número de préstamo, número de escritura, monto prestado, fecha de inicio, fecha de vencimiento, plazo, periodos de amortización, tasas de interés y saldos a la fecha. Los pagos se aplican en los cuadros de excel conforme se realizan, estos datos son comparados con los controles contables de préstamos, además cuenta con un cálculo de intereses por cada préstamo, que se comparan con los requerimientos de pago que envía cada institución acreedora.

▷D

Se procedió a evaluar los siguientes atributos:

No. De cheque	No. 000567	No. 0004748	No. 004657
Banco y monto	BI Q 267,567.00	Reformador, Q 478,956.00	BAC Q 658,329.00
Descripción	Pago de capital más intereses sobre préstamo N.03-02-945	Pago de capital más intereses sobre préstamo N.02-02-798	Pago de capital más intereses sobre préstamo N.90-023414-7
Atributo de control a evaluar	Observaciones		
Cuenta con requerimiento de cheque para la solicitud?	Si cuenta	Si cuenta	Si cuenta
Cuenta con firma de solicitud, autorización y fechas?	Si cuenta	Si cuenta	Si cuenta
Documento de soporte observado	Requerimiento de cheque y calculo de intereses	Requerimiento de cheque y calculo de intereses	Requerimiento de cheque y calculo de intereses
Se lleva control detallado sobre la información del préstamo que se está amortizando?	Se lleva en cuadros de excel	Se lleva en cuadros de excel	Se lleva en cuadros de excel
La información del préstamo que se está amortizando, está disponible en el sistema SAF?	Se encuentra registrado en pasivos, no detalla la información de cada préstamo	Se encuentra registrado en pasivos, no detalla la información de cada préstamo	Se encuentra registrado en pasivos, no detalla la información de cada préstamo
Se le asignaron de fondos a las cuentas bancarias, para realizar los pagos de capital?	Se le asignaron fondos ✓	Se le asignaron fondos ✓	Se le asignaron fondos ✓
Se observa un estado de cuenta donde se detallan las amortizaciones de capital efectuados anteriormente?	No se lleva un estado de cuenta individual por cada préstamo contraído	No se lleva un estado de cuenta individual por cada préstamo contraído	No se lleva un estado de cuenta individual por cada préstamo contraído
Se toman en cuenta en la proyección de los montos futuros a pagar por concepto de capital más intereses?	Es tomado en cuenta en el presupuesto de caja	Es tomado en cuenta en el presupuesto de caja	Es tomado en cuenta en el presupuesto de caja

⇐F2

⇐

Conclusión: en la revisión de cheques por pagos de capital e intereses, por préstamos contraídos con entidades internacionales y locales se observó que no se registran en el módulo de cuentas por pagar del sistema SAF. ⇐z

Fundación Sol Empresarial
Sistema SAF y sus módulos
Evaluación de la eficiencia y funcionalidad
para tesorería

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	12/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	13/02/2010

Para evaluar la funcionalidad del sistema SAF para tesorería, se realizó la siguiente relación de saldos disponibles según el módulo de bancos y los saldos de tesorería.

Cuenta bancaria del sistema SAF	Código contable	Saldo disponible en sistema SAF	Saldo disponible según tesorería al	Diferencia	
Banco industrial impresos al:		14/03/2009	14/03/2009		
Banco industrial 000-000-456	101101001	950,000.00	1,250,000.00	300,000.00	⇓A
Banco industrial 000-000-455	101101002	(49,951.00)	354,646.00	404,597.00	⇓B
Banco industrial 000-000-454	101101003	456,788.00	156,788.00	(300,000.00)	⇓A
Banco G&T Continental impresos al:		14/06/2009	14/06/2009	-	
Banco G&T Continental 236- 3454	101102001	950,000.00	1,550,000.00	600,000.00	⇓A
Banco G&T Continental 236- 3452	101102003	1,256,788.00	656,788.00	(600,000.00)	⇓A
Banco G&T Continental 236- 3451	101102004	500,000.00	500,000.00	-	
Banco Reformador impresos al:		14/09/2009	14/09/2009	-	
Banco Reformador No. 3484-4748	101103001	568,090.00	913,090.00	345,000.00	⇓C
Banco Reformador No. 3484-4747	101103002	74,895.00	74,895.00	-	
Banco Reformador No. 3484-4746	101103003	994,582.00	845,442.00	(149,140.00)	⇓C
Banrural impresos al:		14/12/2009	14/12/2009	-	
Banrural No. 101-101-01	101104001	(138,168.00)	397,899.00	536,067.00	⇓B
Banrural No. 101-101-02	101104001	500,000.00	500,000.00	-	
Banrural No. 101-101-03	101104001	12,340.00	12,340.00	-	

↑↑PTG

Fundación Sol Empresarial
Sistema SAF y sus módulos
Evaluación de la eficiencia y funcionalidad
para tesorería

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	12/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	13/02/2010

Los pagos a efectuar por compra de mobiliario, equipo de cómputo, energía eléctrica, viáticos, teléfonos, no se registran en el módulo de cuentas por pagar, los cheques por estos conceptos se emiten directamente del módulo de bancos, este actualiza los saldos bancarios, pero debe correrse un proceso de cierre diario, los saldos se actualizan con las operaciones que afectaron bancos.▷ D

A⇕ Por estas diferencias se pudo establecer que pertenecen a transferencias realizadas a través de banca electrónica por tesorería, que no fueron registrados en contabilidad desde el módulo de bancos, estas operaciones fueron registradas hasta fin de mes. ⇐F2

⌚ Confirmado con documentación que soportan las transferencias.

B⇕ Por estas diferencias se determinó que se emitieron cheques de gastos operativos por la sección de pagos, por un monto de Q 404,597.00 de la cuenta No.000-000-455 del Banco Industrial y un monto de Q 536,067.00 de la cuenta No. 101-101-01 de Banrural, los listados de cheques emitidos fueron trasladados a tesorería tres días después para que le asignarán los fondos, es por ello que los saldos están negativos en el sistema SAF. . ⇐F2

⌚ Confirmado con reporte de cheques emitidos por cada cuenta.

C⇕ Por estas diferencias se estableció que el monto de Q 345,000.00 pertenece a recuperaciones de capital y el monto de Q 149,000.00 a colocaciones de capital ambos casos no fueron registrados en el módulo de bancos del sistema SAF, ya que el traslado de esta información no es de forma automática de un sistema a otro y contabilidad registra las operaciones de colocación y recuperación que afectan los saldos bancarios hasta fin de mes. . ⇐F2

⌚ Confirmado con reportes de colocaciones y recuperaciones.

Conclusión: se determinó que existen transferencias entre cuentas bancarias realizadas por tesorería a través de banca electrónica, así como colocaciones y recuperaciones de créditos realizadas por las agencias, que no se registran oportunamente en el módulo de bancos por parte de contabilidad, así mismo se detectaron saldos negativos en las cuentas bancarias de gastos operativos, esto debido a pagos de obligaciones a proveedores emitidos directamente del módulo de bancos y que no fueron registrados en el módulo de cuentas por pagar, previo a la emisión de los cheques, lo que ocasionó retraso en la asignación de fondos a las cuentas bancarias de gastos.

⇒Z

**Fundación Sol Empresarial
Proceso de registro y anulación
de firmas autorizadas por tesorería**

Proceso a seguir para el registro de firmas

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	15/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	16/02/2010

Para realizar la evaluación en el registro de firmas para validar créditos y gastos, se consultaron los procedimientos al jefe de tesorería e indicó lo siguiente: ⇐ F1

1. El jefe de agencia debe solicitar a tesorería la autorización de firmas a través de un documento formal, donde se debe indicar el nombre del banco, número de cuenta donde se registrará la firma y nombre completo de la persona al se le autorizará firma.
2. Tesorería debe llenar los formularios proporcionados por las entidades bancarias para la habilitación de firmas conforme a los datos proporcionado por las agencias, esto formularios son enviados a las agencias para sean firmados y devueltos a tesorería.
3. Tesorería debe solicitar la habilitación de firmas al banco correspondiente por medio de una carta y adjuntar el formulario de solicitud de habilitación, y fotocopia de cédula de la persona a la que se le habilitará firma. ∪▷D

Se procedió a evaluar el tiempo que se usa para registrar una firma en los siguientes casos:

Nombre :	Agencia	Fecha de solicitud	Fecha de habilitación	Días para	Estado
		por la agencia	por el banco	el proceso	
Rigoberto Gómez López	Metropolitana	07/01/2009	16/01/2009	10	hábil
Nehemías Sabán Laj	Antigua	19/01/2009	28/02/2009	10	hábil
Eleazar Montufar Ramos	Sta. Lucía	11/03/2009	20/03/2009	10	hábil
Erín Coyoy Solares	Guastatoya	18/04/2009	28/04/2009	11	hábil
Joaquín Abaj Monroy	Mazatenango	03/05/2009	14/05/2009	12	hábil
Antonic Palacios Mejía	Mazatenango	17/06/2009	26/06/2009	10	hábil
Amílcar González López	Retalhuleu	07/07/2009	16/07/2009	10	hábil
Luis Arévalo Polanco	Quiché	21/08/2009	30/08/2009	10	hábil
María del Pilar Mancilla	Quetzaltenango	05/09/2009	15/09/2009	11	hábil
Leticia Barrios Estrada	Quetzaltenango	12/10/2009	21/10/2009	10	hábil
Total días				104	
Promedio en días				10.4	

El tiempo por cada proceso fue: un día después de recibidas las solicitudes, tesorería envía la documentación correspondiente a las agencias, dos día se demoran en llegar y dos en recibirlas nuevamente tesorería, un día para complementar la documentación y el banco registra las firmas en dos días, haciendo un total de ocho días, en el cuadro anterior se muestran los días en que duro el proceso, pero se deben restar los fines de semana para hacer un promedio de ocho días, tiempo necesario para habilitar una firma. Cuando la agencia no tiene firmas registradas los cheques de créditos se emiten en la sección de pagos y son firmadas por finanzas y tesorería. ⇐ T10 3/3 ▷D

Fundación Sol Empresarial
Proceso de registro y anulación
de firmas autorizadas por tesorería
Proceso a seguir para la anulación de firmas

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha	15/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	16/02/2010

Para cancelar una firma autorizada se debe realizar una carta de solicitud a la entidad bancaria donde se detallan los datos de la persona cuya firma se desea cancelar y se adjunta fotocopia de cédula de la misma. ↻ F1 ▷ D

Se procedió a evaluar el tiempo en que se incurrido en cancelar una firma, consultando expedientes de ex empleados que poseían firmas autorizadas

Nombre :	Agencia	Fecha de retiro según recursos humanos	Fecha de des habilitación según el banco y tesorería	Días Expuestos	Estado
Ángela Azurdía Alfaro	Metropolitana	14/01/2009	22/01/2009	9	Inhábil
Luis Felipe Coc	Chimaltenango	21/02/2009	28/02/2009	8	Inhábil
Herbert Antonio Choc	Chimaltenango	04/03/2009	12/03/2009	9	Inhábil
Ronald Amílcar Álvarez	Antigua	25/04/2009	03/05/2009	8	Inhábil
Jorge Mendizábal ortega	Escuintla	10/05/2009	17/05/2009	8	Inhábil
José Aníbal Isem	Escuintla	23/06/2009	30/06/2009	8	Inhábil
Edward Morales Santos	Sta. Lucia	14/07/2009	21/07/2009	8	Inhábil
Lidia Escobar Pinto	Salamá	28/08/2009	03/09/2009	6	Inhábil
Noemí Solares Bajan	Salamá	14/09/2009	28/09/2009	8	Inhábil
Mario Rodas Escobar	Guastatoya	10/10/2009	16/10/2009	7	Inhábil
Total días				78	
Promedio en días				7.8	

◀▶ PT

Observaciones de auditoría

Para determinar los días de exposición a riegos de fraude por firmas autorizadas del personal dado de baja, se tomaron en cuenta los días inhábiles y festivos, más los días que se tardan los bancos del sistema en deshabilitar una firma que en promedio es de tres días.

Se confirmó el motivo por el cual existe demora en la anulación de firmas en tesorería, y se debe a que el departamento de recursos humanos no informa oportunamente a tesorería sobre el personal dado de baja, por un medio formal y efectivo. Adicionalmente se confirmó con tesorería el número de firmas autorizadas por cada cuenta bancaria de colocación de créditos, que son en promedio treinta, para determinar si existen riesgos adicionales.

Fundación Sol Empresarial
Proceso de registro y anulación
de firmas autorizadas por tesorería

Evaluación de la función de las firmas en oficinas centrales

Papel de Trabajo:	
Hecho por:	
Fecha:	15/02/2010
Revisado Por:	
Fecha:	16/02/2010

Se procedió a evaluar las firmas autorizadas en oficinas centrales, para determinar el grado de independencia que existe en las funciones de autorización, supervisión y ejecución de las actividades de tesorería, se obtuvo la siguiente relación: ⇨ F1

Personas con firmas autorizadas para validar cheques de gastos operativos	Orden de la firma
Gerente General	Primera firma
Director Financiero	Segunda firma
Jefe de Tesorería	Tercera firma
Personas con firmas autorizadas para validar cheques de créditos colocados	Orden de la firma
Director Financiero	Primera firma
Jefe de Tesorería	Segunda firma

⇨ T10 1/3

↑↑ PTG

En la validación de gastos, cuando el gerente general no se encuentra el orden de las firmas se corre hacia abajo, y en ausencia del director financiero, el tesorero siempre firmará como segunda firma. En la validación de créditos únicamente se tienen dos opciones. ▷ D

Conclusiones:

En el registro de firmas para validar créditos y gastos se emplea el tiempo necesario por las partes involucradas.

Se estableció un promedio de ocho días en las cuales las firmas autorizadas del personal dado de baja, están expuestas a riesgo de fraude, que van desde el inicio del proceso de cancelación de firmas hasta la anulación de las mismas en los sistemas de los bancos, esto debido a que el departamento de recursos humanos no informa a tesorería de forma oportuna sobre las bajas de personal. Tesorería inicia el proceso de anulación de firmas cuando las agencias solicitan el registro de firmas del nuevo personal. Dado el número de firmas autorizadas que permiten las entidades bancarias, cada agencia de la entidad posee dos firmas autorizadas, haciendo un promedio de treinta personas que poseen firmas para una sola cuenta bancaria de colocación de créditos. ⇨ Z

No existe una adecuada segregación en las funciones de asignación de fondos y validación de cheques por gastos operativos y créditos colocados, a tesorería se le debe excluir de la función de validación de créditos y gastos operativos. ⇨ Z

Fundación Sol Empresarial
Presupuesto de ingresos y egresos
Evaluación de los efectos para tesorería sobre
las variaciones de fondos proyectados

Papel de Trabajo:
Hecho por:
Fecha: 16/02/2010
Revisado Por:
Fecha: 17/02/2010

Para determinar las variaciones en las proyecciones se compararon los saldos presupuestados con los ejecutados según saldos contables.

Presupuesto de ingresos y egresos	Presupuestados	Reales	Aumento o disminución neta
	Saldos al: 31-12-2009	Saldos al: 31-12-2009	
Saldos iniciales en bancos	1,926,020.96	1,926,020.96	-
Ingresos			
Recuperaciones de capital	94,300,234.80	95,564,740.60	1,264,505.80
Intereses percibidos	28,296,569.76	30,012,664.72	1,716,094.96
Ingresos por servicios	5,008,492.80	5,843,241.60	834,748.80
Otros ingresos	29,920.80	34,907.60	4,986.80
Ingresos bancarios	8,640.00	10,080.00	1,440.00
Préstamos contraídos y renovados	32,760,000.00	38,220,000.00	5,460,000.00
Total ingresos	<input checked="" type="checkbox"/> 162,329,879.12	<input checked="" type="checkbox"/> 171,611,655.48	9,281,776.36
Egresos			
Créditos a clientes	122,886,828.72	126,680,599.40	3,793,770.68
Cartera Morosa	(15,201,671.93)	(20,150,653.28)	(4,948,981.35)
Gastos de funcionamiento	16,163,288.40	19,457,169.80	3,293,881.40
Compra de mobiliario y equipo	310,435.20	462,174.40	151,739.20
Remodelación de oficinas	516,000.00	702,000.00	186,000.00
Compra de equipo de cómputo y software	204,576.00	238,672.00	34,096.00
Desarrollo del sistema	920,271.44	990,316.68	70,045.24
Mercadeo	432,000.00	504,000.00	72,000.00
Gastos financieros	1,443,739.44	2,684,362.68	1,240,623.24
ISR	2,110,664.64	2,110,664.64	-
Amortizaciones de préstamos	20,789,218.32	26,754,088.04	5,964,869.72
Amortizaciones líneas de crédito	7,560,000.00	8,320,000.00	760,000.00
Total egresos	<input checked="" type="checkbox"/> 158,135,350.23	<input checked="" type="checkbox"/> 168,753,394.36	10,618,044.13
Disponibilidad para el mes siguiente	4,194,528.89	2,858,261.12	(1,336,267.77)

¶¶PTG

Los saldos bancarios en banca electrónica sumados dan un total de Q 4, 025,456.00 la diferencia entre los saldos reales bancarios y contables se debe a la flotación de fondos que existe en cada cuenta bancaria.

Conclusión: se compararon los flujos de efectivo proyectados con los ejecutados del año 2009, se determinó que los egresos superan lo presupuestado, mientras que los ingresos han sido deficitarios. De continuar el incremento de egresos por gastos operativos y desembolso de créditos, tiene como consecuencia que disminuyan significativamente las disponibilidades bancarias y se corre el riesgo que la entidad tenga problemas de liquidez en un corto plazo.

⇒ Z

Fundación Sol Empresarial
Determinación de los hallazgos, sus
efectos y la solución a los problemas
detectados

Papel de Trabajo:
Hecho por:
Fecha: 18/02/2010
Revisado Por:
Fecha: 18/02/2010

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN			
Hallazgo No. 1 Existen un plan de cambio en la estructura organizativa de la dirección de finanzas, que podría afectar las operaciones de tesorería			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
Podemos indicar que existe una buena coordinación y comunicación, entre tesorería, la sección de pagos y contabilidad. La gerencia administrativa tiene como objetivo separar del departamento de contabilidad, la sección de pagos, y formar un departamento de pagos.	El cambio descentralizaría las operaciones de tesorería, y se corre el riesgo de perder la comunicación y la coordinación existente entre estos departamentos, que afecten las operaciones de tesorería en la identificación de montos que se requieran y la asignación de fondos.	Que se efectuó el cambio en la estructura de la dirección de finanzas, y cuando definan las funciones del departamento de pagos, se incluya dentro de estas la coordinación y comunicación que debe existir entre tesorería y contabilidad, así el cambio no afectará las relaciones que existen entre estos.	⇒ G,2/2
EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES DE INGRESOS			
Hallazgo No. 2 No existe un sistema de control adecuado para integrar la ejecución de préstamos internacionales y donaciones recibidas, y estos afecten futuros ingresos a tesorería			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
No existe una forma eficaz para integrar y determinar los montos colocados y recuperados en créditos a una fecha determinada, por cada préstamo internacional contraído. Las donaciones recibidas se depositan en las cuentas bancarias de gastos, pero no se lleva un control de los montos gastados a la fecha.	Que se reste transparencia al manejo de los fondos, por falta de cumplimiento de cláusulas contractuales y que exista una mala calificación por parte de los organismos internacionales, que afecten los futuros préstamos y donaciones.	Que se identifiquen las cuentas bancarias a las que se destinarán los fondos internacionales y se establezcan las agencias que trabajarán con estas. Para las donaciones se deben identificar las cuentas de gastos en las que se depositan las donaciones y llevar un control auxiliar, para determinar los montos gastados y los saldos disponibles.	⇒ T2 ⇒ T3
Hallazgo No. 3 Existe una disminución importante de ingresos de flujos de efectivo hacia las cuentas bancarias, por cartera de créditos en mora, afectando las disponibilidades de tesorería			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
Se confirmó que el monto en estado moroso sobrepasa a los veinte millones que representa 16% de la cartera activa, superando en 4% lo presupuestado, dejándose de percibir un monto en quetzales aproximado de cuatro millones novecientos mil.	El aumento de créditos en estado moroso tiene un efecto negativo en los ingresos de efectivo, desacelerando las fluctuaciones de fondos hacia las cuentas bancarias, en consecuencia se tiene menos disponibilidades de efectivo.	Que existan políticas para prevenir que los usuarios de créditos recaigan al estado moroso, dichas políticas deben estar dirigidas a mejorar las evaluaciones crediticias realizadas por el personal de las agencias, mejorar la comunicación con los clientes sobre la utilización de los créditos, el cumplimiento de fechas de pago conforme a los planes, la coordinación de pagos en créditos grupales.	⇒ T4A
Hallazgo No. 4 Existen cobros en efectivo riesgosos, por recuperaciones de créditos en el departamento de cobros			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
Se confirmó que en el departamento de operaciones y cobros, se reciben montos significativos en efectivo por concepto de pagos de créditos de clientes que se encuentran en cobro administrativo, prejudicial y judicial.	Existe la probabilidad que se desvíen los fondos por parte del personal de cobros y estos afecten los flujos de la entidad y la eficiencia en las operaciones de recuperaciones de capital.	Que establezcan restricciones para la recepción de pagos en efectivo al personal de cobros, que se tengan formas pre impresas que documenten los pagos en efectivo y se supervise la aplicación de estos en los créditos correspondientes.	⇒ T4A

EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES DE EGRESOS Y TRANSFERENCIAS BANCARIAS			
Hallazgo No. 5 Existen variaciones de montos colocados en créditos por las agencias y gastos operativos inoportunos, que afectan a tesorería en la asignación de fondos			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
La variación de montos colocados en créditos, se debe a que las agencias registran y emiten cheques en la fecha de su entrega, tesorería asigna fondos dos veces en un día por créditos colocados. La asignación de fondos para gastos operativos se realiza de forma diaria ya que existen pagos inoportunos.	La variación de los montos colocados en créditos y gastos inoportunos, no muestran claramente las necesidades de efectivo de la entidad en un periodo corto de tiempo, aumenta los montos de efectivo a desembolsar.	Que las agencias registren y emitan cheques de créditos un día antes a la fecha de su entrega y se les asigne restricción de ingreso de créditos al sistema SMM después de esa fecha. Para asignar fondos por gastos; se deben establecerse fechas límite para que las agencias y los departamentos envíen sus solicitudes de cheques al área que los emite.	↪T5
Hallazgo No.6 Los reportes que se adjuntan a los desembolsos efectuados por tesorería en concepto de créditos colocados y gasto operativos, no son firmados por una gerencia para su autorización			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
Los reportes que acompañan los desembolsos por créditos, y los reportes que por gastos operativos. En ambos casos los reportes no son firmados por una gerencia que valide los montos erogados.	Que se den malos manejos a los fondos de la entidad, en los niveles de ejecución, y que se incrementen los egresos de efectivo en los rubros de créditos y gastos que no puedan ser justificados y respaldos por tesorería.	Los reportes en los cuales se basa tesorería para desembolsar fondos por créditos colocados deben tener el visto bueno del gerente de negocios. Los reportes de gastos operativos deben ser impresos del módulo de cuenta por pagar del sistema SAF, estos reportes deben ser autorizados por el gerente administrativo.	↪T5 ↪T6
Hallazgo No.7 No existe una adecuada división entre la ejecución y revisión de transferencias de fondos, que efectúa tesorería, restando su eficiencia			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
Se observó que la persona encargada de realizar las transferencias es la misma que solicita y autoriza los montos a transferir, también es la misma persona quien revisa que los montos transferidos lleguen a sus cuentas destino, estas operaciones no son revisadas y supervisadas.	Que exista riesgo de fraude y que los fondos se transfieran a una cuenta bancaria que no pertenezca a la entidad.	Que los requerimientos de cheques para transferencia sean firmados por el jefe de tesorería como solicitante y sean autorizados por el director financiero. La revisión que los montos transferidos llegue a su cuenta destino debe estar a cargo del director financiero.	↪T7, 2/2
EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
Hallazgo No. 8 La información de ingresos y egresos en el sistema SAF no está actualizada, desaprovechando el recurso tecnológico por tesorería			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
Se determinó que existen transferencias entre cuentas bancarias realizadas por tesorería a través de banca electrónica, así como colocaciones y recuperaciones de créditos realizadas por las agencias, que no se registran oportunamente en el módulo de bancos por parte de contabilidad, así mismo se detectaron saldos negativos en las cuentas bancarias de gastos operativos.	La información desactualizada del sistema SAF, no permite que tesorería cuente con información complementaria sobre los ingresos y egresos de efectivo derivados de la cartera de créditos e información sobre gastos operativos.	Que contabilidad registre de forma diaria en el módulo de bancos, las transferencias de fondos realizadas por medio de la banca electrónica, así como las operaciones de colocación y recuperación de créditos, notas de crédito y débito, con el objetivo de mantener actualizados los saldos bancarios en el sistema SAF. La sección de pagos, debe registrar los gastos pendientes de pago en el módulo de cuentas por pagar, para que tesorería asigne fondos en base a los reportes que emite ese módulo, y evitar saldos negativos.	↪T8 ↪T9,2/2

ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA			
Hallazgo No.9 Existe riesgo de fraude con las firmas autorizadas del personal dado de baja, que afecten a tesorería			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
Se estableció un promedio de ocho días en las cuales las firmas autorizadas del personal dado de baja, están expuestas a riesgo de fraude, esto debido a que el departamento de recursos humanos no informa a tesorería de forma oportuna sobre las bajas de personal.	La falta de coordinación entre tesorería y recursos humanos aumenta el promedio de días de exposición al riesgo de fraude con las firmas registradas del personal de baja.	El departamento de recursos humanos debe informar con anticipación la fecha en que el personal se dará de baja, a través de un medio discreto y efectivo. Por su parte, tesorería debe asegurar que en la fecha que se le dará de baja al personal se cancelen las firmas registradas.	⇒T10,3/3
Hallazgo No. 10 No existe una adecuada segregación en las funciones de asignación de fondos y validación de cheques por gastos operativos y créditos colocados, que le restan eficiencia a tesorería			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
En la validación de gastos, cuando el gerente general no se encuentra el orden de las firmas se corre hacia abajo, y en ausencia del directo financiero, el tesorero siempre firmará como segunda firma. En la validación de créditos no muestra opciones.	Esta estructura hace que tesorería valide cheques por créditos y gastos, que es equivalente a una autorización final para la utilización de los fondos; posteriormente es tesorería quien asigna fondos por los montos requeridos.	Que a tesorería se le excluya de las funciones de validación de créditos y gastos operativos, anulándole las firmas autorizadas, para que exista independencia y una adecuada división de funciones en el manejo de los recursos de la entidad, ya que la función de tesorería es la administración del efectivo y no la de garantizar los fondos mediante la firma de cheques.	⇒T10,3/3
Hallazgo No.11 Existen variaciones importantes en la proyección de fondos respecto a su ejecución, afectando las disponibilidades bancarias de tesorería			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
Se compararon los flujos de efectivo proyectados con los ejecutados del año 2009, se determinó que los egresos superan lo presupuestado, mientras que los ingresos han sido deficitarios.	De continuar el incremento de egresos por gastos operativos y desembolso de créditos, tiene como consecuencia que disminuyan significativamente las disponibilidades bancarias.	Fortalecer los controles sobre la ejecución de los gastos de operación y establecer un plan de contingencias para reducir el efecto negativo que provoca la disminución de los ingresos. Por su parte tesorería debe comparar las proyecciones y ejecuciones de fondos por cada mes que transcurra, para emitir las alertas respectivas cuando las desviaciones en los ingresos y egresos ejecutados.	⇒T11
Hallazgo No.12 El departamento de tesorería no cuenta con una manual de políticas y funciones			
Conclusión que lo sustenta	Efecto	Recomendación	Referencia
No existe un manual de funciones y políticas que regule la actividad de tesorería, que ayude a realizar una adecuada administración de los recursos monetarios de la entidad.	Que se tenga inconsistencia en los procesos de tesorería y falta de políticas de actuación para el buen manejo y funcionamiento del departamento de tesorería.	Que la gerencia general implemente a través del órgano competente, un manual de políticas y funciones para el departamento de tesorería, con el objetivo de mejorar la funcionalidad y eficiencia de sus operaciones.	⇒F1

4.9 DIAGNÓSTICO DE AUDITORÍA OPERATIVA

INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA, DE FUNDACIÓN SOL EMPRESARIAL

Guatemala, 10 de marzo de 2010

Señores
Consejo Directivo
Fundación Sol Empresarial

Estimados señores:

De conformidad con nuestros programas, hemos finalizado la auditoría operacional en el departamento de tesorería, por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009. El objetivo del trabajo fue evaluar la eficiencia operativa del departamento mencionado, tanto en la gestión administrativa como los procesos y controles. La evaluación se realizó por nuestra firma de auditoría Lrucal & Asociados.

Efectuamos la auditoría operacional basada en pruebas selectivas, incluyendo la inspección de los sistemas de información, documentación, archivos electrónicos, procedimientos y políticas que se utilizan para las diferentes operaciones, así como la aplicación de otros procedimientos de auditoría, tales como cuestionarios de control, flujogramas, entrevistas con la gerencia general y personal de tesorería. La información financiera consultada en el curso de nuestro análisis no fue auditada o revisada por nosotros, por tanto, no expresamos una opinión sobre esta.

El departamento de tesorería es la encargada de administrar los recursos económicos de la entidad y garantizar el funcionamiento de los fondos que se

obtienen en préstamos locales e internacionales, que son la base de la cartera de créditos de la entidad.

Dentro del proceso de auditoría operacional identificamos debilidades en; las operaciones, la administración y los controles de tesorería, que disminuyen su eficiencia, mencionamos los riesgos a los que se exponen y su impacto potencial en tesorería y la entidad, así como las recomendaciones para reducirlos

PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la revisión informamos las debilidades que consideramos importante mencionar. Corresponde a la administración de la entidad la implementación de las recomendaciones, nuestra responsabilidad es de informar sobre las deficiencias detectadas así como las sugerencias para solucionarlas; todos los hallazgos significativos y sus recomendaciones están incluidos en presente informe para su consideración.

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

Hallazgo No. 1 Existen un plan de cambio en la estructura organizativa de la dirección de finanzas, que podrían afectar las operaciones de tesorería

El departamento de contabilidad tiene a su cargo la sección de pagos, cuya función es la de emisión de cheques para pagos a proveedores, acreedores y gastos de funcionamiento; tesorería coordina con la sección, las fechas y montos a desembolsar por estos conceptos, y hace uso de la información que se generó en contabilidad, podemos indicar que existe una buena coordinación y comunicación, entre tesorería, la sección de pagos y contabilidad. La gerencia administrativa tiene como objetivo separar del departamento de contabilidad, la sección de pagos, y formar un departamento de pagos que este al mismo nivel jerárquico de contabilidad y tesorería.

Efecto

El cambio descentralizaría las operaciones de tesorería, y se corre el riesgo de perder la comunicación y la coordinación existente entre estos departamentos, que afecten las operaciones de tesorería en la identificación de montos que se requieran y la asignación de fondos.

Recomendación

Que se efectúe el cambio en la estructura de la dirección de finanzas, y cuando definán las funciones del departamento de pagos se incluyá dentro de estas la coordinación y comunicación que debe existir entre tesorería y contabilidad, así el cambio no afectará las relaciones que existen entre estos.

EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES DE INGRESOS

Hallazgo No. 2 No existe un sistema de control adecuado para integrar la ejecución de préstamos internacionales y donaciones recibidas, y estos afecten futuros ingresos a tesorería

El control de las obligaciones por préstamos internacionales se registran en cuentas de pasivos, adicionalmente se lleva un detalle de cada préstamo para el control de los saldos y pagos efectuados, esto permite un control adecuado de las obligaciones, no así una forma eficaz para integrar y determinar los montos colocados y recuperados en créditos a una fecha determinada, por cada préstamo internacional contraído, además no se lleva un control auxiliar para el mismo fin. Las donaciones recibidas se depositan en las cuentas bancarias de gastos, pero no se lleva un control de los montos gastados a la fecha.

Efecto

Que se reste transparencia al manejo de los fondos, por la falta de cumplimiento de cláusulas contractuales y que exista una mala calificación por parte de los organismos internacionales, que afecten los futuros préstamos y donaciones.

Recomendación

Que se identifiquen las cuentas bancarias a las que se destinarán los fondos internacionales y se establezcan las agencias que trabajarán con estas, adicionalmente que se llenen campos complementarios al ingresar información al sistema SMM de los créditos a colocar, como se muestran a continuación:

Identificación de las cuentas con fondos internacionales, y agencias que las utilizarán

Tipos de fondos	Número de cuenta de colocación	Número de cuenta de recuperación	Agencias
1 Fondos propios	Banco Industrial 000-000-456	Banco Industrial 000-000-453	1 a 10
2 BID	Banco G&T Continental 236- 3453	Banco G&T Continental 236- 3449	11 a la 20
3 F.D.LG	Banco Reformador No. 3484-4748	Banco Reformador No. 3484-4745	20 a la 30

Créditos a colocar en el sistema

Agencia	Crédito No.	Nombre del Cliente	Monto del crédito	Tipo de fondo	
6 Antigua	22334-4	Ana Luisa González Noriega	30,000.00	1	Campos adicionales
11 Izabal	22334-5	Doris Magali Nájera Túpac	30,000.00	2	

Dependiendo del fondo que se le asigne a la agencia, cuando desembolse un crédito se le colocará un número en el campo tipo fondo, que distinguirá al fondo internacional, esto es factible ya que se pudo confirmar con el jefe de informática la implementación de estas funciones en el sistema SMM, para su mayor control deben llevarse registro auxiliares que permitan integrar los montos colocados y recuperados. Para las donaciones se deben identificar las cuentas de gastos en las que se depositan las donaciones y llevar un control auxiliar, para determinar los montos gastados y los saldos disponibles.

Hallazgo No. 3 Existe una disminución importante de ingresos de flujos de efectivo hacia las cuentas bancarias por cartera de créditos en mora, afectando las disponibilidades bancarias de tesorería

Se confirmó que el monto en estado moroso sobrepasa a los veinte millones que representa un dieciséis por ciento de la cartera activa, superando en cuatro porciento de lo presupuestado, dejándose así de percibir un monto en quetzales aproximado de cuatro millones novecientos mil, el incremento en el porcentaje se debe al persistente crecimiento del monto de cartera en mora y la falta de políticas preventivas que permitan disminuir las causas que lo generan, entre estas

principales causas por las cuales los créditos caen en mora, se encuentran: uso inadecuado del crédito solicitado, falta de coordinación para realizar los pagos entre los créditos grupales, y evaluaciones no efectivas de la capacidad de pago de algunos clientes.

Efecto

El aumento de créditos en estado moroso tiene un efecto negativo en los ingresos de efectivo, desacelerando las fluctuaciones de fondos hacia las cuentas bancarias, en consecuencia se tiene menos disponibilidades de efectivo, por los ingresos dejados de percibir se tiene que recurrir al financiamiento externo.

Recomendación

Que existan políticas para prevenir que los usuarios de créditos recaigan al estado moroso, dichas políticas deben estar dirigidas a mejorar las evaluaciones crediticias realizadas por el personal de las agencias, mejorar la comunicación con los clientes sobre la utilización de los créditos, el cumplimiento de fechas de pago conforme a los planes, la coordinación de pagos en créditos grupales; y así disminuir el aumento del monto de cartera en mora y las causas por las cuales los créditos caen en estado moroso. Se deben acelerar los procesos de cobro en cualquier estado en que se encuentren, para una mejor fluctuación de efectivo.

Hallazgo No. 4 Existen cobros en efectivo riesgosos, por recuperaciones de créditos en el departamento de cobros

Se confirmó que en el departamento de operaciones y cobros, se reciben montos significativos en efectivo por concepto de pagos de créditos de clientes que se encuentran en cobro administrativo, prejudicial y judicial.

Efecto

Existe la probabilidad que se desvíen los fondos por parte del personal de cobros y estos afecten los flujos de la entidad, así como la eficiencia en las operaciones de recuperaciones de capital.

Recomendación

Que establezcan restricciones para la recepción de pagos en efectivo al personal de cobros, que se tengan formas pre impresas que documenten los pagos en efectivo y se supervise la aplicación de estos en los créditos correspondientes.

EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES DE EGRESOS Y TRANSFERENCIAS

Hallazgo No. 5 Existen variaciones de montos colocados en créditos por las agencias y gastos operativos inoportunos, que afectan a tesorería en la asignación de fondos

La variación de montos colocados en créditos, se debe a que las agencias registran y emiten cheques en la fecha de su entrega, esta situación altera los montos a desembolsar de forma significativa en esa misma fecha, tesorería asigna fondos dos veces en un día por créditos colocados. La asignación de fondos para gastos operativos se realiza de forma diaria ya que existen pagos inoportunos, por el atraso en el traslado de requerimientos de cheques de gastos, por las agencias y departamentos administrativos a la sección de pagos que los emite.

Efecto

La variación de los montos colocados en créditos y gastos inoportunos, no muestran claramente las necesidades de efectivo de la entidad en un periodo corto de tiempo, aumenta los montos de efectivo a desembolsar sin contar con ellos de forma inmediata, generando descontroles en la asignación de fondos.

Recomendación

Que las agencias registren y emitan cheques de créditos un día antes a la fecha de su entrega y se les asigne restricción de ingreso de créditos al sistema SMM después de esa fecha, esta situación permitirá que los reportes muestren las necesidades de efectivo, además deben elaborar un presupuesto de los fondos que necesitarán en créditos a colocar por semana anticipada, que servirá de base para solicitar a tesorería los fondos. Tesorería asignará fondos por créditos una sola vez en la fecha de su entrega, conforme a los reportes del sistema SMM,

además debe comparar los montos colocados contra lo presupuestado por las agencias, para que no excedan a estos. Para asignar fondos por gastos; se deben establecer fechas límite para que las agencias y los departamentos envíen sus solicitudes de cheques al área que los emite, establecidas las fechas, la sección de pagos debe registrar por fecha de vencimiento las solicitudes de gastos en el módulo de cuentas pagar del sistema SAF. Tesorería revisará en el sistema SAF los montos que estén próximos a vencer, para proyectar los fondos.

Hallazgo No.6 Los reportes que se adjuntan a los desembolsos efectuados por tesorería en concepto de créditos colocados y gasto operativos, no son firmados por una gerencia para su autorización

Los reportes que acompañan los desembolsos por créditos, muestran adecuadamente el nombre del banco, número de cuenta con el cual fueron emitidos los cheques, los montos de los créditos, los nombres de los beneficiarios, la agencia que los emite y los montos totales erogados por cada cuenta bancaria. Por los desembolsos en gastos operativos, los reportes detallan las mismas características que los reportes de créditos, con la excepción de que no muestran los conceptos por los cuales fueron emitidos los cheques. En ambos casos los reportes no son firmados por una gerencia que valide los montos erogados.

Efecto

Que se den malos manejos a los fondos de la entidad, en los niveles de ejecución, y que se incrementen los egresos de efectivo en los rubros de créditos y gastos que no puedan ser justificados y respaldos por tesorería.

Recomendación

Los reportes en los cuales se basa tesorería para desembolsar fondos por créditos colocados deben tener el visto bueno del gerente de negocios. Los reportes de gastos operativos deben ser impresos del módulo de cuenta por pagar del sistema SAF, ya que muestran los conceptos por los cuales van a ser emitidos los cheques de gastos, estos reportes deben ser autorizados por el gerente administrativo.

Hallazgo No.7 No existe una adecuada división entre la ejecución y la revisión de transferencias de fondos que afectando a tesorería en su eficiencia.

En la documentación revisada por transferencias, se observó que la persona encargada de realizarlas es la misma que solicita y autoriza los montos a transferir por medio de requerimientos de cheques, también es la misma quien revisa que los montos transferidos lleguen a sus cuentas destino, estas operaciones no son revisadas y supervisadas.

Efecto

Que exista riesgo de fraude y que los fondos se transfieran a una cuenta bancaria que no pertenezca a la entidad.

Recomendación

Para que exista una adecuada división en la ejecución y revisión de transferencias de fondos que se efectúan a través de medios cablegráficos, cheques u otros, se debe establecer, que los requerimientos de cheques para transferencia sean firmados por el jefe de tesorería como solicitante y sean autorizados por el director financiero. La revisión que los montos transferidos lleguen a sus cuentas destino debe estar a cargo del director financiero.

EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Hallazgo No. 8 La información de ingresos y egresos en el sistema SAF no está actualizada, desaprovechando el recurso tecnológico por tesorería

El sistema SAF concentra información contable sobre ingresos, gastos operativos, gastos financieros, activos y pasivos, cuenta con los módulos de; bancos, cuentas por pagar, cartera de créditos, el primer módulo; es utilizado por la sección de pagos para emitir cheques, al realizar esta actividad actualiza los saldos bancarios, el segundo módulo; muestra información detallada sobre las obligaciones pendientes de pago a proveedores y acreedores, el módulo de cartera de créditos aun no está implementado por el proveedor del sistema. Los

ingresos por recuperaciones y egresos por colocaciones son trasladados desde el sistema SMM al módulo de bancos por contabilidad, para actualizar los saldos bancarios. Se determinó que existen transferencias entre cuentas bancarias realizadas por tesorería a través de banca electrónica, así como colocaciones y recuperaciones de créditos realizadas por las agencias, que no se registran oportunamente en el módulo de bancos por parte de contabilidad, así mismo se detectaron saldos negativos en las cuentas bancarias de gastos operativos, esto debido a pagos de obligaciones con proveedores emitidos directamente del módulo de bancos y que no fueron registrados en el módulo de cuentas por pagar previo a la emisión de los cheques.

Efecto

La información desactualizada del sistema SAF, no permite que tesorería cuente con información complementaria sobre los ingresos y egresos de efectivo derivados de la cartera de créditos e información sobre gastos operativos, que le permitan anticipar las necesidades de efectivo de la entidad.

Recomendación

Que contabilidad registre de forma diaria en el módulo de bancos, las transferencias de fondos realizadas por medio de la banca electrónica, así como las operaciones de colocación y recuperación de créditos, notas de crédito y débito, con el objetivo de mantener actualizados los saldos bancarios en el sistema SAF. La sección de pagos, debe registrar los gastos pendientes de pago en el módulo de cuentas por pagar, para que tesorería asigne fondos en base a los reportes que emite ese módulo, un día antes del vencimiento de las obligaciones, y evitar saldos negativos. El sistema SAF es una herramienta funcional para tesorería, siempre que se actualice oportunamente la información.

ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Hallazgo No.9 Existe riesgo de fraude con las firmas autorizadas del personal dado de baja, que afecten a tesorería

Se estableció un promedio de ocho días en las cuales las firmas autorizadas del personal dado de baja, están expuestas a riesgo de fraude, que van desde el inicio del proceso de cancelación de firmas hasta la anulación de las mismas en los sistemas de los bancos, esto debido a que el departamento de recursos humanos no informa a tesorería de forma oportuna sobre las bajas de personal. Tesorería inicia el proceso de anulación de firmas cuando las agencias solicitan el registro de firmas del nuevo personal. Dado el número de firmas autorizadas que permiten las entidades bancarias, cada agencia de la entidad posee dos firmas autorizadas, haciendo un promedio de treinta personas las que poseen firmas para una sola cuenta bancaria de colocación de créditos.

Efecto

La falta de coordinación entre tesorería y recursos humanos aumenta el promedio de días de exposición al riesgo de fraude con las firmas registradas del personal de baja, problema que se agudiza por la cantidad de firmas registradas en cada una de las cuentas bancarias de colocación de créditos.

Recomendación

Que exista una mejor coordinación entre el departamento de recursos humanos y tesorería. El departamento de recursos humanos debe informar con anticipación la fecha en que el personal se dará de baja, a través de un medio discreto y efectivo. Por su parte, tesorería debe asegurar que en la fecha que se le dará de baja al personal se cancelen las firmas registradas. La gerencia debe evaluar si mantienen dos firmas autorizadas en las agencias, o bien mantener una en la agencia y otra en oficinas centrales, para reducir el número de firmas autorizadas en cada cuenta bancaria de colocación, esta situación podría incrementar los costos administrativos pero ayudará a disminuir los riesgos de fraude.

Hallazgo No. 10 No existe una adecuada segregación en las funciones de asignación de fondos y validación de cheques por gastos operativos y créditos colocados, que le restan eficiencia a tesorería

Se pudo obtener el orden de las firmas autorizadas en oficinas centrales las cuales se encuentran de la forma siguiente:

Personas con firmas autorizadas para validar cheque de gasto operativos	Orden de la firma
Gerente General	Primera firma
Director Financiero	Segunda firma
Jefe de Tesorería	Tercera firma
Personas con firmas autorizadas para validar cheque de créditos colocados	Orden de la firma
Director Financiero	Primera firma
Jefe de Tesorería	Segunda firma

En la validación de gastos, cuando el gerente general no se encuentra el orden de las firmas se corre hacia abajo, y en ausencia del director financiero, el tesorero siempre firmará como segunda firma. En la validación de créditos no muestra opciones.

Efecto

Esta estructura hace que tesorería valide cheques por créditos y gastos, que es equivalente a una autorización final para la utilización de los fondos; posteriormente es tesorería quien asigna fondos por los montos requeridos.

Recomendación

Que a tesorería se le excluya de las funciones de validación de créditos y gastos operativos, anulándole las firmas autorizadas, para que exista independencia y una adecuada división de funciones en el manejo de los recursos de la entidad, ya que la función de tesorería es la administración del efectivo y no la de garantizar los fondos mediante la firma de cheques. Las firmas se deben manejar por niveles jerárquicos como se muestra en el siguiente cuadro, y en ausencia de alguno de los primeros firmantes, la tercera firma hará la función del segundo firmante.

Personas con firmas autorizadas para validar cheque de gasto operativos	Orden de la firma
Gerente General	Primera firma
Gerente administrativo	Segunda firma
Director Financiero	Tercera firma
Personas con firmas autorizadas para validar cheque de créditos colocados	Orden de la firma
Gerente General	Primera firma
Gerente de negocios	Primera firma
Director Financiero	Tercera firma

Hallazgo No.11 Existen variaciones importantes en la proyección de fondos respecto a su ejecución, afectando las disponibilidades de tesorería

Se compararon los flujos de efectivo proyectados con los ejecutados del año dos mil nueve, se determinó que los egresos superan lo presupuestado, mientras que los ingresos han sido deficitarios.

Efecto

De continuar el incremento de egresos por gastos operativos y desembolso de créditos, tiene como consecuencia que disminuyan significativamente las disponibilidades bancarias y se corre el riesgo que la entidad tenga problemas de liquidez en un corto plazo.

Recomendación

Fortalecer los controles sobre la ejecución de los gastos de operación y establecer un plan de contingencias para reducir el efecto negativo que provoca la disminución de los ingresos. Por su parte tesorería debe comparar las proyecciones y ejecuciones de fondos por cada mes que transcurra, para emitir las alertas respectivas cuando las desviaciones en los ingresos y egresos ejecutados pongan en riesgo la liquidez de la entidad. La gerencia debe acelerar los procesos de ingresos, fijar límites en las colocaciones de créditos y reducir gastos.

Hallazgo No.12 El departamento de tesorería no cuenta con una manual de políticas y funciones

De acuerdo a las entrevistas y observaciones, se confirmó que no existe un manual de funciones y políticas que regule la actividad de tesorería, que ayude a realizar una adecuada administración de los recursos monetarios de la entidad.

Efecto

Que se tenga inconsistencia en los procesos de tesorería y falta de políticas de actuación para el buen manejo y funcionamiento del departamento de tesorería.

Recomendación

Que la gerencia general implemente a través del órgano competente, un manual de políticas y funciones para el departamento de tesorería, con el objetivo de mejorar la funcionalidad y eficiencia de sus operaciones. Las recomendaciones de cada hallazgo del presente informe se deben considerar como base para realizar el manual de funciones y políticas de tesorería.

Discutimos nuestros hallazgos y recomendaciones con el personal de tesorería y la gerencia general, luego los analizamos con los socios de la firma, previo a la entrega de este informe escrito. Algunas de las sugerencias ya están en estudio por parte de la gerencia para ser implementadas a corto plazo buscando así mejorar las operaciones del departamento de tesorería.

Agradecemos la colaboración recibida por parte del personal de la entidad durante la realización de la auditoría y estamos a su disposición para ampliar o aclarar el contenido del presente informe.

Atentamente,



Luis Armando Rucal Solis

LRUCAL & ASOCIADOS

Gerente de Auditoría.

Distribución:

E. Solares.	Presidente del Consejo Directivo.
J. Bonilla.	Vice presidente del consejo directivo.
F. Guzmán	Gerente de Negocios.
L Duarte.	Gerente administrativo.
F. López.	Directora Financiero.
M. Gómez.	Jefe de Tesorería.
E. Palma.	Jefe de Contabilidad.

CONCLUSIONES

1. Las entidades de microfinanzas proveedores de microcréditos no bancarios a las MIPYMES, mantienen un constante crecimiento en sus operaciones crediticias, debido al amplio mercado y la cooperación internacional en el sector microfinanzas, el crecimiento en la cartera crediticia y operaciones, crea riesgos financieros y operativos que la administración no identifica de forma inmediata y adecuada.
2. El departamento de tesorería es una división administrativa relevante para una entidad de microfinanzas, por la administración de los ingresos y egresos monetarios, es por medio de este departamento que se puede determinar la ejecución de los fondos de forma independiente, tanto en créditos y gastos. El departamento de tesorería es un área de riesgo por el volumen de movimientos de fondos que se realizan en la misma.
3. La auditoría operacional es una herramienta efectiva para detectar deficiencias operativas, de control interno y administrativos, se obtienen beneficios económicos y le da valor agregado a las compañías, una auditoría operativa se puede desarrollar en los departamentos de: tesorería, contabilidad, cobros, y a operaciones que efectúan estas divisiones, a una operación individual, y a la entidad en su conjunto y todas sus operaciones.
4. La aplicación de una auditoría operacional en el departamento de tesorería de una entidad de microfinanzas, evidenció operaciones, controles y gestiones no adecuadas, se determinó: una disminución importante de ingresos de efectivo hacia las cuentas bancarias, cobros en efectivo riesgosos, falta de integración en la ejecución de préstamos internacionales y donaciones, movimientos de fondos no supervisados, reportes que no muestran las necesidades de efectivo, situaciones que exponen a la entidad en los siguientes riesgos: una mala calificación por parte de los organismos internacionales, fraudes y malversaciones de fondos, problemas de liquidez en un corto plazo.

RECOMENDACIONES

1. Las gerencias de las entidades de microfinanzas, no deben limitarse a evaluar los controles internos financiero y contable, sino ampliarse hacia los procesos operativos de la entidad y evaluar su gestión administrativa, y los controles que los acompañan, con el objetivo de identificar riesgos y minimizarlos, tener un crecimiento sano en sus operaciones crediticias y alcanzar sus objetivos.
2. Que se evalúe la eficiencia operativa del departamento de tesorería, mediante una auditoría operativa, que permita identificar deficiencias administrativas, riesgos específicos de tesorería y determinar estrategias que permitan reducirlos, conjuntamente se deben considerar las técnicas de administración del efectivo y los riesgos a los que está expuesto el departamento de tesorería, mencionado en la presente tesis.
3. Las entidades de microfinanzas deben aplicar una auditoría operativa cuando tenga indicios que existen operaciones y controles deficientes, en sus departamentos o bien en procesos específicos, cuando tenga crecimiento acelerados en su actividad económica, y existan cambios sustanciales en su estructura administrativa.
4. La entidad de microfinanza sujeta de auditoría operacional en el presente estudio, debe seguir las recomendaciones expuestas en el informe de auditoría del caso práctico, para mejorar las deficiencias operativas y el desempeño en tesorería, y minimizar los riesgos operativos, financieros y administrativos a los que está expuesto la entidad, adicionalmente la gerencia debe elaborar un manual de normas y procedimientos para el buen funcionamiento de tesorería, a través del órgano competente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arens, Alvin. Y James Loebbecke. Auditoría un enfoque integral. Prentice Hall. México D.F. 1996. Sexta Edición. 918 páginas.
2. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. Edición 2004. 80 páginas.
3. Congreso de La República de Guatemala. Decreto Número 6-91. Código Tributario. Edición 2008. 92 páginas.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 26-92. Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus reformas. Edición 2008. 109 páginas.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 67-2001. Ley Contra el lavado de dinero u otros activos. Edición 2005. 16 páginas.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 19-2002. Ley de Bancos y Grupos financieros. Edición 2005. 49 páginas.
7. Congreso de La República de Guatemala. Decreto Número 02-2003. Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. Edición 2007. 8 páginas.
8. Congreso de La República de Guatemala. Decreto- Ley Número 106. Código Civil de Guatemala. Edición 2008. 379 páginas.
9. Gesellschaft fur Deutsche; Technishche Zusammenarbeit. Cooperación Técnica Alemana (GTZ). La promoción a la Micro Pequeña y Mediana Empresa en América Central. Criterio. San Salvador, El salvador 1999. Edición Única. 168 páginas.
10. IASB (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad). Norma Internacional de Contabilidad No.7. Estado de flujo de efectivo. Instituto de Contadores de México. México DF. 2007. 1337 páginas.

11. Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). Comisión de Auditoría Operacional. Auditoría Operacional. México D.F. Decimotercera Edición. Junio de 2006. 169 páginas.
12. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Comité Internacional de Práctica de Auditoría. Normas Internacionales de Auditoría. Octava Edición, septiembre de 2006. 995 páginas.
13. Ledgerwood, Joanna. Manual de Microfinanzas. Banco Mundial. 250 páginas.
14. Manzón, Fernando y Francesc Xavier Olsina; Santiago Águila. Finanzas: de la planificación a largo a la gestión diaria de la tesorería. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España. 2003. Única Edición. 477 páginas.
15. Navalón, Marc y Javier Santomá. Con la colaboración de Carmen Marce. E-finanzas. Dirección financiera con las nuevas tecnologías. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España. 2002. Única Edición. 374 páginas.
16. Organización Internacional del Trabajo (OIT). La microempresa en América Central. Proyecto Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresas. Promomicro. San José, Costa Rica 1999. Edición Única. 28 páginas.
17. Quintanilla Constanza, Rolando. Auditoría operacional de una Casa de Bolsa. Tesis escuela de auditoría. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Edición Única, septiembre 2007. 146 páginas.
18. Ramírez Hernández, Milvia Arelis. Evaluación sobre la aplicación y proyección del programa Nacional de Microempresas (SIMME) del área Metropolitana de Guatemala. Tesis escuela de administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1991. Edición Única. 101 páginas.

19. Ray Whittington, Kurt Pany. Auditoría un enfoque integral. Mc Graw Hill Interamericana. Santafé, Bogotá, Colombia. Agosto 2000. Decimosegunda Edición. 624 páginas.
20. Redimif/mineco (Estrategias de trabajos conjuntos). La microempresa en Guatemala. Redimif, Guatemala 2004. Única Edición. 34 páginas.
21. Revista Académica Eco. Gerencialidad Socio-Empresarial. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencia Económicas y empresariales. Febrero 2007. Edición Número 2. 96 páginas.
22. Ross, Stephen A. Y Randolph w. westerfield; Jeffrey f. Jaffe. Finanzas Corporativas. Mc Gran Hill Interamericana. México DF. 2005. Séptima Edición. 968 páginas.
23. Tax Cutz, Rodolfo Javier. Auditoría operacional de pagos a proveedores por compra directa en el Organismo Judicial. Tesis escuela de auditoría. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Edición Única, Marzo 2007. 268 páginas.
24. Van Horne, James C. Administración Financiera. Pearson Educación. México D.F 2001. Décima Edición. 858 páginas.
25. Van Horne, Jame C y John Wachowicz. Fundamentos de Administración Financiera. Pearson Educación. México D.F 2002. Un Décima Edición. 768 páginas.

PÁGINAS CONSULTADAS

26. Consideraciones teóricas relacionadas con el efectivo

<http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/teoria-sobre-el-uso-delefectivo.htm>

9 páginas.

27. COSO Ambiente de control

<http://www.icasu.cl/sac/COSO>

30 páginas.

28. COSO .Control interno- informe coso

http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

44 páginas

29. Felle & Rate. Clasificadora de Riesgos

<http://www.feller-rate.cl/general2/articulos/Tesorería200697.htm>

10 páginas.

30. Gestión Administrativa de Tesorería

<http://www.bancosdemexico.com/>

10 páginas.

31. La Microempresa en Guatemala

<http://www.redimif.org/>

30 páginas.

32. Procedimientos Para solicitud de financiamientos

<http://www.mineco.org.gt/>

20 páginas

33. <http://www.redcamif.org>

16 páginas.