

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA  
OTORGAR FINANCIAMIENTO CREDITICIO QUE REALIZA UN DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA”**



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

POR

**ERWIN ROLANDO CANO DIVAS**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

Guatemala, noviembre de 2015

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

Área de Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto García Álvarez
Área de Contabilidad	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Área de Auditoría	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulin

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

Presidente	Lic. Délfido Eduardo Morales Gabriel
Secretario	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Examinador	Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría

Guatemala, 31 de Agosto de 2015


Lic. Luis Antonio Suarez  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DICTAMEN-AUDITORÍA No. 031-2015 emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del estudiante **Erwin Rolando Cano Divas**, para elaboración del trabajo de tesis titulado **“EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA OTORGAR FINANCIAMIENTO CREDITICIO QUE REALIZA UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho trabajo, el cual constituye una fuente de información útil para estudiantes y profesionales, del tema en mención.

El trabajo de tesis presentado por el estudiante Erwin Rolando Cano Divas reúne los requisitos profesionales exigidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo tanto, no tengo inconveniente en emitir dictamen favorable sobre el estudio realizado; el cual deberá presentar previamente para poder someterse al Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

  
Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 6426

*Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales*  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
COL. 6426



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 26-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de octubre de 2015, se conoció el Acta AUDITORIA 241-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de septiembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA OTORGAR FINANCIAMIENTO CREDITICIO QUE REALIZA UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA", que para su graduación profesional presentó el estudiante ERWIN ROLANDO CANO DIVAS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CARRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



Smp.

## DEDICATORIA

- A DIOS Por darme sabiduría y trazar mi camino con personas maravillosas.
- A MIS PADRES Herlindo Cano y Faviana Divas, por ser ejemplo de esfuerzo perseverancia y dedicación; en especial a mi madre por toda enseñanza, amor, comprensión y consejos brindados.
- A MI HIJO Gabriel Alexander Cano, por ser inspiración y fortaleza.
- A MI HERMANO Fernando Cano Divas, por su apoyo incondicional y palabras de aliento en momentos difíciles.
- A MI ASESOR Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales, por ser guía, transmitir su conocimiento y brindarme apoyo en todo momento.
- A MIS CATEDRÁTICOS Que formaron las bases de mi carrera estudiantil y profesional transmitiendo con dedicación sus conocimientos en especial a:  
Lic. M.Sc. Salvador Giovanni Garrido Valdez,  
Lic. Carlos Mauricio García,  
Lic. Luis Oscar Ricardo de la Rosa,  
Lic. Jorge Luis Reyna Pineda.
- A MIS AMIGOS Que han formado parte muy especial en mi vida y camino.
- A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Por abrir sus puertas como casa de estudios y ser alma mater de todo mi conocimiento.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>SISTEMA FINANCIERO</b>	
1.1 Sistema financiero guatemalteco	1
1.2 Definición	1
1.3 Función del sistema financiero	2
1.4 Estructura del sistema financiero	2
1.4.1 Junta Monetaria	4
1.4.2 Banco de Guatemala	5
1.4.3 Superintendencia de Bancos	6
1.5 Normas del sistema financiero	10
1.5.1 Ley Orgánica del Banco de Guatemala (Decreto número 16-2002)	10
1.5.2 Ley Monetaria (Decreto número 17-2002)	11
1.5.3 Ley de Bancos y Grupos Financieros (Decreto número 19-2002)	11
1.5.4 Ley de Supervisión Financiera (Decreto número 18-2002)	11
1.5.5 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Decreto número 67-2001)	12
1.5.6 Reglamento a la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Acuerdo gubernativo número 118-2002)	13
1.5.7 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo (Decreto número 58-2005)	13
1.5.8 Reglamento de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo (Acuerdo gubernativo número 86-2006)	14
1.6 Instituciones bancarias	14
1.6.1 Definición	14
1.6.2 Bancos del sistema	15
1.6.3 Operaciones bancarias	15
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	
2.1 Definición	19
2.2 Objetivos	19
2.3 Componentes	20
2.3.1 Entorno de control	21
2.3.2 Evaluación de los riesgos	22
2.3.3 Medición de riesgos	23
2.3.4 Actividades de control	25
2.3.5 Información y comunicación	27
2.3.6 Supervisión	28
2.4 Importancia del control interno	29
2.5 Clasificación del control interno	29
2.5.1 Control interno administrativo	29
2.5.2 Control interno contable	30
2.6 Métodos para identificación del control interno	30
2.6.1 Pruebas de controles	31

### **CAPÍTULO III CARTERA DE CRÉDITOS**

3.1	Definición	32
3.2	Cartera de créditos	32
3.3	Créditos empresariales	33
3.3.1	Créditos de consumo	34
3.3.2	Microcréditos	34
3.4	Créditos hipotecarios para vivienda	34
3.5	Activos crediticios a analizar	35
3.6	Riesgo de crédito	35
3.7	Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito (Resolución JM-93-2005)	37
3.8	Requisitos de evaluación para activos crediticios estipulados por la Superintendencia de Bancos	39
3.9	Requisitos de información para aprobación de financiamiento crediticio estipulado por la Superintendencia de Bancos	40
3.9.1	Créditos de consumo	42
3.9.2	Microcréditos	43
3.10	Requerimientos de la Superintendencia de Bancos para realizar valuación de activos crediticios	43
3.11	Rol del contador público y auditor en la evaluación del control interno	46

### **CAPÍTULO IV EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA OTORGAR FINANCIAMIENTO CREDITICIO QUE REALIZA UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes	49
4.2	Solicitud de servicios profesionales	52
4.3	Propuesta de servicios profesionales	53
4.4	Aceptación de servicios profesionales	57
4.5	Situación actual	58
4.5.1	Política de crédito	60
4.5.2	Procedimientos para otorgar financiamiento crediticio	62
4.6	Planificación para evaluación de control interno	63
4.7	Índice para papeles de trabajo	67
4.8	Papeles de trabajo	69
4.9	Informe de control interno	138
	<b>CONCLUSIONES</b>	149
	<b>RECOMENDACIONES</b>	151
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	152

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Nombre	
1	Componentes del control interno	21
2	Elementos que conforman el entorno de control	22
3	Medición de riesgos 1	24
4	Medición de riesgos 2	24
5	Actividades de control interno	26
6	Clasificación de activos crediticios	44
7	Criterios de clasificación para activos crediticios	45
8	Porcentaje de reserva o provisión específica para activos crediticios	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Nombre	
1	Estructura corporativa Banco de Esfuerzo, S.A.	59
2	Organigrama del Departamento de Créditos y Cobros	74



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla una evaluación al control interno establecido en los procedimientos realizados para otorgar financiamiento crediticio en una institución bancaria, estas actividades son de alta importancia debido a que un adecuado control conlleva al cumplimiento de normas y procedimientos establecidos que tienen como objetivo mitigar riesgos y minimizar deficiencias que pudieran tener las actividades desarrolladas en el departamento de créditos y estas a su vez, impacten en el aumentando la degradación de activos crediticios.

Un adecuado conocimiento en los procesos y normativas estipuladas por el gobierno de la organización contribuye a que el personal conozca la importancia del cumplimiento y el efecto que provocan las deficiencias en actividades realizadas. Asimismo, una adecuada supervisión, evaluación y comunicación contribuye a minimizar deficiencias en los procedimientos realizados.

El presente trabajo se desarrolla en cuatro capítulos descritos a continuación: capítulo I, se incluyen definiciones básicas como estructura del sistema financiero guatemalteco, sus funciones y conocimiento de los principales órganos que contribuyen al desarrollo económico del país, la normativa que regula dicho sistema y base legal que faculta a organismos para supervisar y emitir normativas que lo regulan.

El contenido del capítulo II, describe elementos mínimos a observar en el establecimiento de control interno de toda institución, estos elementos contienen ciertos lineamientos que se deben tomar en cuenta al momento de evaluar y mitigar riesgos operativos dentro de una institución y lineamientos básicos que debe cumplir el gobierno de la organización para mantener un riesgo razonable en sus operaciones.

El capítulo III, incluye definiciones a considerar sobre activos crediticios de una institución bancaria, así como normativa que debe cumplir toda institución bancaria que

ofrece productos para otorgar financiamiento crediticio, asimismo, se desarrolla como una institución bancaria debe reportar al ente regulador los movimientos concernientes a sus activos crediticios y las provisiones que debe considerar cuando estos se degraden.

Dentro del capítulo IV, se desarrolla un caso práctico para evaluar el control interno aplicando método de narrativas, diagramas de flujo, pruebas de cumplimiento y cuestionarios de control interno, los cuales identifican deficiencias importantes sobre el cumplimiento de controles y procedimientos realizados por el personal del departamento de créditos que sirve de fundamento del informe emitido por un contador público y auditor.

Para finalizar se incluyen conclusiones y recomendaciones como resultado de la presente investigación y se detallan las referencias bibliográficas utilizadas para elaboración del mismo.

# CAPÍTULO I

## SISTEMA FINANCIERO

### 1.1. Sistema financiero guatemalteco

El sistema financiero guatemalteco tiene como objetivo primordial velar la emisión de políticas con el objetivo de mantener condiciones favorables para el desarrollo de la economía nacional, siendo conformado por la Junta Monetaria, Banco de Guatemala y Superintendencia de Bancos bajo un sistema de banca central, conforme lo indicado en el artículo 132 de la Constitución Política de la República de Guatemala:

“...Las actividades monetarias, bancarias y financieras, estarán organizadas bajo el sistema de banca central, el cual ejerce vigilancia sobre todo lo relativo a la circulación de dinero y a la deuda pública. Dirigirá este sistema, la Junta Monetaria, de la que depende el Banco de Guatemala, entidad autónoma con patrimonio propio, que se registrará por su Ley Orgánica y la Ley Monetaria.” (1:27)

### 1.2. Definición

El sistema financiero se puede definir como un conjunto de entidades públicas que tienen como fin primordial emitir y regular la moneda, velar por la creación de políticas adecuadas para fomentar condiciones cambiarias y crediticias favorables, asimismo desarrollo sostenible de la economía nacional, con un sistema de banca central que tiene potestad de vigilar todo lo relacionado a circulación de dinero y deuda pública.

La Superintendencia de Bancos de Guatemala define al sistema financiero cómo “Conjunto de instituciones financieras que realizan actividades de naturaleza financiera.” (16:48)

### 1.3. Función del sistema financiero

Conforme lo indicado por el Banco de Guatemala se define la función del sistema financiero como:

El sistema financiero tiene como función principal contribuir con el logro de los objetivos de estabilización y crecimiento económico de un país. Asimismo, existen ciertas funciones específicas tales como la creación, el intercambio, la transferencia y distribución de activos y pasivos financieros.

Para el cumplimiento de estas funciones, se utiliza la producción y el suministro de ciertos servicios, de acuerdo con determinadas tecnologías, los cuales se compran y venden en una red de mercados en los que opera un conjunto de instituciones y empresas especializadas, contactándose con las familias o ahorradores que ofrecen recursos financieros y con los inversionistas y productores que los demandan. Estos grupos de ahorradores, inversionistas y productores pueden ser privados o públicos, o bien personas individuales o jurídicas (empresas o corporaciones), nacionales o extranjeras. De esta forma, el sistema financiero se convierte en un sector más de la economía, dedicado a satisfacer la oferta y demanda de servicios financieros para atender, entre otras cosas, las necesidades de producción.

Estos factores de la producción, insumos e información, tienen la característica de ser escasos, por lo que el funcionamiento —creación, fortalecimiento y expansión— del sistema financiero representa un costo de oportunidad importante para la comunidad, lo cual significa que el sistema se justifica sólo en tanto promueva el mejoramiento general de la productividad y de esta manera propicie el desarrollo y el crecimiento económico más acelerado del país. (18:1)

### 1.4. Estructura del sistema financiero

El artículo 132 y 133 de la Constitución Política de Guatemala se indica que el sistema financiero debe estar conformado por La Junta Monetaria, Banco de Guatemala y Superintendencia de Bancos.

Dentro de este se encuentra el sistema financiero regulado que se conforma por toda institución legalmente constituida y autorizada por la Junta Monetaria y supervisada por la Superintendencia de Bancos, estas instituciones están obligadas a cumplir con las normativas emitidas por el sistema financiero y se conforma de:

- Instituciones bancarias.
- Sociedades financieras.
- Compañías almacenadoras.
- Compañías de seguros.
- Compañías afianzadoras.
- Casas de cambio.
- Entidades fuera de plaza (Off Shore).
- Casas de bolsa.
- Compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito.
- Otras instituciones que califique la Junta Monetaria.

El sistema financiero no regulado está conformado por instituciones que no necesitan de autorización de la Junta Monetaria para realizar operaciones para lo cual se ha constituido y por consiguiente no son supervisadas por la Superintendencia de Bancos, este se conforma de:

- Sociedades anónimas.
- Financieras comerciales.
- Arrendadoras.
- Cooperativas.
- Casas de empeño.
- Organizaciones no gubernamentales (ONG).

#### 1.4.1. Junta Monetaria

“Es el órgano encargado de determinar la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y de velar por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento del ahorro nacional.

La Junta Monetaria dirige el sistema de banca central y depende de dicha Junta el Banco de Guatemala y la Superintendencia de Bancos.” (16:36)

Conforme se indica en el artículo 132 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la Junta Monetaria se debe integrar con los miembros que se detallan a continuación:

- El Presidente, quien también lo será del Banco de Guatemala, nombrado por el Presidente de la República y por un período establecido en la ley;
- Los Ministros de Finanzas Públicas, Economía y Agricultura, Ganadería y Alimentación;
- Un miembro electo por el Congreso de la República;
- Un miembro electo por las asociaciones empresariales de comercio, industria y agricultura;
- Un miembro electo por los presidentes de los consejos de administración o juntas directivas de los bancos privados nacionales; y
- Un miembro electo por el Consejo Superior de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los miembros de la Junta Monetaria durarán en funciones cuatro años a excepción del miembro electo por los consejos de administración o juntas directivas de los bancos privados nacionales y el miembro electo por el Consejo Superior de la Universidad de San Carlos de Guatemala durarán en sus funciones únicamente un año.

La Junta Monetaria debe cumplir las atribuciones que se detallan a continuación:

- Determinar y evaluar la política monetaria, cambiaria y crediticia del país, incluyendo las metas programadas, tomando en cuenta el entorno económico nacional e internacional;

- Velar por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional;
- Reglamentar los aspectos relativos al encaje bancario y al depósito legal, de conformidad con la presente Ley;
- Reglamentar la cámara de compensación bancaria o cualquier otro instrumento o mecanismo que persiga los mismos fines de aquella;
- Autorizar, a propuesta del Gerente General, la política de inversiones de las reservas monetarias internacionales;
- Establecer las reservas necesarias para fortalecer el patrimonio del Banco;
- Aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Banco de Guatemala y el de la Superintendencia de Bancos;
- Aprobar o modificar la estructura administrativa del Banco de Guatemala, a propuesta del Gerente General;
- Nombrar y remover al Gerente General y demás autoridades y funcionarios superiores del Banco;
- Aprobar anualmente los estados financieros del Banco;
- Aprobar anualmente, para su publicación, la memoria de labores del Banco Central;
- Emitir los reglamentos que de conformidad con ésta y otras leyes le corresponde;
- Aprobar las disposiciones, normas o instrumentos legales que someta a su consideración la Superintendencia de Bancos o, en su caso, el Banco de Guatemala; y,
- Ejercer las demás atribuciones y facultades que le correspondan, de acuerdo con esta Ley, la Ley Monetaria y otras disposiciones legales aplicables. (9:8)

#### 1.4.2. Banco de Guatemala

La Constitución Política de la República de Guatemala establece al Banco de Guatemala como banco central, este se constituye como una entidad descentralizada, autónoma que posee personalidad jurídica con patrimonio propio con derechos y potestad de contraer obligaciones.

“El Banco de Guatemala tiene como objetivo fundamental, contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, para lo cual, propiciará las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que promuevan la estabilidad en el nivel general de precios.” (9:2)

Sus funciones principales se detallan en el artículo 4 de La Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto 16-2002 del Congreso de la República:

- Ser el único emisor de la moneda nacional;
- Procurar que se mantenga un nivel adecuado de liquidez del sistema bancario, mediante la utilización de los instrumentos previstos en la presente Ley;
- Procurar el buen funcionamiento del sistema de pagos;
- Recibir en depósito los encajes bancarios y los depósitos legales a que se refiere esta Ley;
- Administrar las reservas monetarias internacionales, de acuerdo con los lineamientos que dicte la Junta Monetaria; y,
- Las demás funciones compatibles con su naturaleza de Banco Central que le sean asignadas por mandato legal. (9:2)

#### 1.4.3. Superintendencia de Bancos

La Superintendencia de Bancos es un órgano de Banca Central,.... eminentemente técnico, que actúa bajo la dirección general de la Junta Monetaria y ejerce la vigilancia e inspección del Banco de Guatemala, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades afianzadoras, de seguros, almacenes generales de depósito, casas de cambio, grupos financieros y empresas controladoras de grupos financieros y las demás entidades que otras leyes dispongan.

La Superintendencia de Bancos tiene plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, goza de la independencia funcional necesaria para el cumplimiento de sus fines, y para velar porque las personas sujetas a su vigilancia e



inspección cumplan con sus obligaciones legales y observen las disposiciones normativas aplicables en cuanto a liquidez, solvencia y solidez patrimonial. (7:2)

Como se indica en el artículo 3 de la Ley de Supervisión Financiera Decreto 18-2002 del Congreso de la República, las funciones que debe realizar la Superintendencia de Bancos son:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, disposiciones y resoluciones aplicables;
- Supervisarlas a fin de que mantengan la liquidez y solvencia adecuadas que les permita atender oportuna y totalmente sus obligaciones, y evalúen y manejen adecuadamente la cobertura, distribución y nivel de riesgo de sus inversiones y operaciones contingentes;
- Dictar en forma razonada las instrucciones tendientes a subsanar las deficiencias o irregularidades que encontrare;
- Imponer las sanciones que correspondan de conformidad con la ley;
- Ejercer vigilancia e inspección con las más amplias facultades de investigación y libre acceso a todas las fuentes y sistemas de información de las entidades supervisadas, incluyendo libros, registros, informes, contratos, documentos y cualquier otra información, así como a los comprobantes que respaldan las operaciones de las entidades supervisadas. Toda sociedad, empresa o persona particular que preste a las entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, servicios informáticos, contables, legales, de custodia, de intermediación de valores u otras operaciones, tiene la obligación de permitir el acceso a sus instalaciones a las personas nombradas por la Superintendencia de Bancos, así como de proporcionarles toda la información, documentos, registros o comprobantes que respaldan las operaciones, negocios, contratos o asuntos que tengan relación con la entidad supervisada a la que le prestan servicios;
- Solicitar directamente a cualquier juez de primera instancia de los ramos civil o penal, las medidas precautorias que considere necesarias para poder cumplir con su función de vigilancia e inspección en caso de negativa,

impedimento o retraso por parte de la entidad correspondiente o de la sociedad, empresa o persona particular contratada para prestarle los servicios enumerados en el inciso anterior, las cuales se decretarán sin necesidad de audiencia previa;

- Requerir información sobre cualesquiera de sus actividades, actos, operaciones de confianza y su situación financiera, sea en forma individual, o cuando proceda, en forma consolidada; realizar su vigilancia e inspección sobre la base de una supervisión consolidada;
- Evaluar las políticas, procedimientos, normas y sistemas de las entidades y, en general, asegurarse que cuenten con procesos integrales de administración de riesgo;
- Efectuar recomendaciones de naturaleza prudencial tendientes a que identifiquen, limiten y administren adecuadamente los riesgos que asuman en sus operaciones, constituyan las reservas de valuación que sean necesarias para cubrir el riesgo de irrecuperabilidad y mantengan patrimonio suficiente con relación a tales riesgos;
- Velar por el cumplimiento de manera general y uniforme de las operaciones de contabilidad, de conformidad con la normativa emitida por la Junta Monetaria;
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones generales emitidas por la Junta Monetaria que norman las operaciones de confianza;
- Velar por el cumplimiento de las normas emitidas por la Junta Monetaria para que las entidades proporcionen al público información suficiente, veraz y oportuna sobre sus actividades y su situación financiera, en forma individual y, cuando corresponda, en forma consolidada;
- Publicar información suficiente, veraz y oportuna sobre la situación financiera de las entidades sujetas a su vigilancia e inspección, en forma individual o consolidada;
- Normar de manera general y uniforme, los requisitos mínimos que las entidades sujetas a su supervisión deben exigir a los auditores externos o firmas de auditoría en la realización de auditorías externas a las mismas;

- Llevar registros de los bancos, sociedades financieras, grupos financieros, empresas controladoras, empresas responsables, almacenes generales de depósito, casas de cambio, compañías de seguros y fianzas y otras entidades que, conforme la ley, estén sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos; de los directores, funcionarios superiores y representantes legales de las entidades referidas, así como de auditores externos, agentes de seguros, y otros que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines;
- Solicitar a la autoridad que corresponda la liquidación o la declaratoria de quiebra de las entidades sujetas a su vigilancia e inspección, en los casos que proceda de conformidad con la ley;
- Proporcionar la información estadística o datos de índole financiera que requiera la Junta Monetaria, el Banco de Guatemala o el Tribunal competente;
- Participar y formar parte de organismos, asociaciones, entidades y foros internacionales de supervisión, así como poder suscribir y adherirse a declaraciones emitidas por éstos, de conformidad con la ley;
- Intercambiar información con otras entidades de supervisión, nacionales o extranjeras, para propósitos de supervisión;
- Denunciar, ante autoridad competente, los hechos que puedan tener carácter delictuoso, acerca de los cuales tenga conocimiento por razón de sus actividades, para lo cual queda autorizada para proporcionar información que identifique a depositantes o inversionistas, cuando sea requerida judicialmente;
- Proponer a la Junta Monetaria los reglamentos, disposiciones y demás normativa que ésta deba dictar, en materia de su competencia, de conformidad con la ley;
- Dictar las disposiciones necesarias para que las entidades supervisadas le remitan los informes, datos, antecedentes, estadísticas, y otros documentos sobre su situación financiera; determinando el plazo y la forma o medio por el que dicha información le habrá de ser remitida; y,

- Ejercer las demás funciones que le correspondan de acuerdo con las leyes, reglamentos y otras disposiciones aplicables. (7:3)

## 1.5. Normas del sistema financiero

### 1.5.1. Ley Orgánica del Banco de Guatemala (Decreto número 16-2002)

Ley que tiene como objetivo primordial normar la estructura, administración y funcionamiento del Banco de Guatemala y Junta Monetaria, facultando de autonomía y personalidad jurídica. Esta ley contiene los lineamientos necesarios para promover el desarrollo económico-financiero de la república de Guatemala utilizando los instrumentos de política monetaria indicados en el artículo 43 al 47 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, los cuales son:

- Encaje bancario: es un porcentaje de los recursos que captan los intermediarios financieros; este porcentaje es determinado por la Junta Monetaria que debe ser depositado en efectivo en las arcas del Banco de Guatemala y mantenerse como reserva con el objetivo que los intermediarios financieros puedan cubrir el pago de sus obligaciones que se derivan de la captación de dichos recursos.
- Depósito legal: es un porcentaje de las operaciones pasivas que captan las sociedades financieras sujetas a vigilancia por la Superintendencia de Bancos; este porcentaje es determinado por la Junta Monetaria que debe ser depositado en efectivo en las arcas del Banco de Guatemala y mantenerse como reserva para cubrir el pago de obligaciones que se derivan de la captación de dichos recursos.
- Operaciones de estabilización monetaria: se refiere a la emisión de títulos valores tanto en moneda nacional como moneda extranjera, con el objetivo de mantener el poder adquisitivo de la moneda nacional.
- Compra venta de moneda extranjera: son las operaciones de compra-venta en moneda extranjera que realiza el Banco de Guatemala con el objetivo de mantener el valor de cambio entre moneda extranjera y moneda nacional.

### 1.5.2 Ley Monetaria (Decreto número 17-2002)

Ley que denomina al Quetzal como unidad monetaria y la única institución autorizada para la emisión de billetes y monedas es el Banco de Guatemala. En esta ley se define como se encuentran integradas las reservas monetarias internacionales, así como denominaciones y características que deben cumplir los billetes y monedas nacionales.

### 1.5.3. Ley de Bancos y Grupos Financieros (Decreto número 19-2002)

Se encuentra orientada a la creación y fortalecimiento de un sistema financiero que permita desarrollo económico del país, regulando requisitos y procedimientos que debe cumplir una sociedad anónima previo a ser autorizada como banco y/o grupos financieros dentro del territorio nacional. Dentro de esta ley se norma lo siguiente:

- Capital requerido para el funcionamiento de bancos.
- Las operaciones autorizadas para intermediarios financieros.
- Creación y funcionamiento de grupos financieros.
- Empresas especializadas en servicios financieros y de apoyo al giro bancario.
- Lineamientos para otorgar financiamiento.
- Régimen contable.
- Administración de activos extraordinarios.
- Normas para regularización, suspensión de actividades y exclusión de activos y pasivos.
- Sanciones para los intermediarios financieros.

### 1.5.4. Ley de Supervisión Financiera (Decreto número 18-2002)

El objetivo de esta ley es facultar a la Superintendencia de Bancos como ente supervisor para intermediarios financieros y que estos cumplan con la normativa correspondiente conforme actividades que realizan; define la estructura, administración y funciones que debe cumplir la Superintendencia de Bancos, así como requisitos para ocupar el cargo de Superintendente de Bancos y funciones que debe cumplir este último.

#### 1.5.5. Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Decreto número 67-2001)

“La presente ley tiene por objeto prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito, y establece las normas que para este efecto deberán observar las personas obligadas...” (5:1)

El delito de lavado de dinero u otros activos se encuentra tipificado como cualquier transacción financiera con bienes o dinero, o que posea cualquier tipo de relación u oculte bienes proveniente de actividades de delito. Por lo que cualquier persona natural o jurídica que esté implicada en estas acciones será sancionada conforme lo estipula la ley.

En el artículo 18 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos se define como persona obligada a:

- Las entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos.
- Las personas individuales o jurídicas que se dediquen al corretaje o a la intermediación en la negociación de valores.
- Las entidades emisoras y operadoras de tarjetas de crédito.
- Las entidades fuera de plaza denominadas off-shore que operan en Guatemala, que se definen como entidades dedicadas a la intermediación financiera constituidas o registradas bajo las leyes de otro país y que realizan sus actividades principalmente fuera de la jurisdicción de dicho país.
- Las personas individuales o jurídicas que realicen cualesquiera de las siguientes actividades:
  - Operaciones sistemáticas o sustanciales de canje de cheques.
  - Operaciones sistemáticas o sustanciales de emisión, venta o compra de cheques de viajero o giros postales.
  - Transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos y/o movilización de capitales.
  - Factorajes.
  - Arrendamiento financiero.

- Compraventa de divisas.
- Cualquier otra actividad que por la naturaleza de sus operaciones pueda ser utilizada para el lavado de dinero u otros activos, como se establezca en el reglamento.

Las personas obligadas deben elaborar diferentes normativas de uso interno para la detección y reporte posibles implicados en el delito de lavado de dinero u otros activos a la Intendencia de Verificación Especial con el objetivo que se realicen las investigaciones correspondientes mitigar las operaciones que provienen de actividades ilícitas.

#### 1.5.6. Reglamento a la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Acuerdo gubernativo número 118-2002)

El objetivo de este reglamento es estipular las obligaciones que deben cumplir las personas obligadas con el envío de información tanto de programas de cumplimiento como registro de sus empleados, clientes, transacciones inusuales o sospechosas, además, dicta los requisitos y atribuciones del Oficial de Cumplimiento quien es el responsable de velar por el cumplimiento de leyes establecidas para prevenir y reprimir el lavado de dinero u otros activos como el financiamiento del terrorismo.

#### 1.5.7. Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo (Decreto número 58-2005)

Esta ley contiene medidas para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo, en ellas se definen los diferentes delitos realizados para financiar el terrorismo, así como sanciones que se impondrán a personas que los practiquen; dicha ley norma que: “Las personas obligadas deberán reportar con prontitud y debida diligencia a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, toda transacción que no tenga al parecer una finalidad obviamente lícita, o cuando se sospeche o se tenga indicios razonables para sospechar que existen fondos vinculados con o que pueden ser utilizados para financiar el terrorismo.”, este reporte es utilizado

para realizar las investigaciones pertinentes que conduzcan a la detección y eliminación de este tipo de operaciones.

#### 1.5.8. Reglamento de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo (Acuerdo gubernativo número 86-2006)

“... tiene por objeto desarrollar los preceptos que deben observar las personas obligadas y las autoridades competentes en la aplicación de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto Número 58-2005 del Congreso de la República de Guatemala.” (12:1)

### 1.6. Instituciones bancarias

#### 1.6.1. Definición

“Son instituciones financieras que cumplen la función social de mediar entre quienes cuentan con dinero (captar) y quienes lo necesitan (prestar), a través de instrumentos que ayudan a administrar y disponer de él con seguridad.” (16:12)

Son aquellas instituciones que se clasifican en la categoría de servicios, cuyo capital puede ser de origen público, privado o mixto, con autorización para realizar intermediación financiera, es decir, ser intermediario entre las personas que disponen con un excedente y personas individuales o jurídicas que necesitan de recursos financieros.

Conforme lo indicado en el artículo 3 Intermediación Financiera, de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala:

Los bancos autorizados, conforme esta ley o leyes específicas, podrán realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consisten en la captación de dinero, o cualquier representativo del mismo, del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier



naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamiento.

#### 1.6.2. Bancos del sistema

Las instituciones bancarias que se encuentran autorizadas por la Junta Monetaria y se deben regir por normativas emitidas por dicha entidad a agosto de 2015 son:

- “El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala.
- Banco Inmobiliario, S. A.
- Banco de los Trabajadores.
- Banco Industrial, S. A.
- Banco de Desarrollo Rural, S. A.
- Banco Internacional, S. A.
- Banco Reformador, S. A.
- Citibank, N.A., Sucursal Guatemala.
- Primer Banco de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar, S. A. (VIVIBANCO).
- Banco Ficohsa Guatemala, S. A.
- Banco Promerica, S. A.
- Banco de Antigua, S. A.
- Banco de América Central, S. A.
- Banco Citibank de Guatemala, S. A.
- Banco Agromercantil de Guatemala, S. A.
- Banco G&T Continental, S. A.
- Banco de Crédito, S. A.
- Banco Azteca de Guatemala, S. A.” (17:19)

#### 1.6.3. Operaciones bancarias

Los bancos legalmente autorizados para funcionar en el territorio nacional pueden realizar las operaciones y servicios en moneda nacional o extranjera que se detallan a continuación:

- Operaciones pasivas: son operaciones que realizan las instituciones financieras para captar recursos del público en general el cual constituye una obligación para dicha institución y se clasifican en:
  - Recibir depósitos monetarios;
  - Recibir depósitos a plazo;
  - Recibir depósitos de ahorro;
  - Crear y negociar bonos y/o pagarés, previa autorización de la Junta Monetaria;
  - Obtener financiamiento del Banco de Guatemala, conforme la ley orgánica de éste;
  - Obtener créditos de bancos nacionales y extranjeros;
  - Crear y negociar obligaciones convertibles;
  - Crear y negociar obligaciones subordinadas; y,
  - Realizar operaciones de reporto como reportado.
- Operaciones activas: son operaciones destinadas para otorgar financiamiento a clientes de instituciones financieras y tienen como objetivo primordial la generación de recursos, entre las cuales se pueden mencionar:
  - Otorgar créditos;
  - Realizar descuento de documentos;
  - Otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito;
  - Conceder anticipos para exportación;
  - Emitir y operar tarjeta de crédito;
  - Realizar arrendamiento financiero;
  - Realizar factoraje;
  - Invertir en títulos valores emitidos y/o garantizados por el Estado, por los bancos autorizados de conformidad con esta Ley o por entidades privadas. En el caso de la inversión en títulos valores emitidos por entidades privadas, se requerirá aprobación previa de la Junta Monetaria;

- Adquirir y conservar la propiedad de bienes inmuebles o muebles, siempre que sean para su uso, sin perjuicio de lo previsto para realizar arrendamiento financiero;
- Constituir depósitos en otros bancos del país y en bancos extranjeros; y,
- Realizar operaciones de reporto como reportador.
- Operaciones de confianza: son operaciones que se realizan por cuenta ajena, es decir, en nombre de una persona individual o jurídica la cual genera ingresos para las instituciones financieras por el servicio prestado, entre las que se pueden mencionar:
  - Cobrar y pagar por cuenta ajena;
  - Recibir depósitos con opción de inversiones financieras;
  - Comprar y vender títulos valores por cuenta ajena; y,
  - Servir de agente financiero, encargándose del servicio de la deuda, pago de intereses, comisiones y amortizaciones.
- Pasivos contingentes.
  - Otorgar garantías;
  - Prestar avales;
  - Otorgar fianzas; y,
  - Emitir o confirmar cartas de crédito.
- Servicios:
  - Actuar como fiduciario;
  - Comprar y vender moneda extranjera, tanto en efectivo como en documentos;
  - Apertura de cartas de crédito;
  - Efectuar operaciones de cobranza;
  - Realizar transferencia de fondos; y,
  - Arrendar cajillas de seguridad. (6:16,17)

Toda institución bancaria puede realizar otras operaciones y servicios que no se encuentren estipulados en el detalle arriba indicado con la debida autorización de la Junta Monetaria y dictamen favorable de la Superintendencia de Bancos, esto se realiza con el objetivo de diversificar y fomentar a efectividad de operaciones financieras que apoyen el crecimiento económico financiero del país.

## CAPÍTULO II

### CONTROL INTERNO

#### 2.1. Definición

“Proceso diseñado, implementado y mantenido 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 regulaciones aplicables. El término de “control” se refiere a cualquier aspecto de uno o más de los componentes de control interno.” (13:31)

#### 2.2. Objetivos

El control interno está diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto a la efectividad de las operaciones y en consecución al cumplimiento de la misión de la entidad y planes estratégicos fijados por el gobierno de la organización lo que permite enfocarse al cumplimiento de metas y fijando objetivos clasificados conforme lo siguiente:

- “Operacionales. – Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera. – Referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables.
- Cumplimiento. – Referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que se sean aplicables.” (2:19)

Estos tres elementos se relacionan entre sí, ya que el cumplimiento de un objetivo operacional ayuda al cumplimiento de un objetivo financiero y un objetivo financiero permite alcanzar un objetivo de cumplimiento.

Por ejemplo: en la venta de productos financieros (crédito), una entidad puede tener la oferta de valor en otorgar financiamiento en 24 horas después de recibida la totalidad de papelería necesaria para solicitar dicho financiamiento; al momento de otorgar el financiamiento en 24 horas se está cumpliendo un objetivo operativo de la institución; al otorgar el crédito está contribuyendo al cumplimiento de una meta de ventas, que se refleja en ingresos financieros para la entidad y al reportar la operación conforme indica la Superintendencia de Bancos en el Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito alcanza un objetivo de cumplimiento.

El control interno es reflejado dentro de las políticas y procedimientos que proporcionan algún grado de seguridad razonable en las actividades que desarrolla una institución y con ello el logro de sus objetivos, por este motivo es importante realizar una revisión para determinar el grado de confianza en dichos controles, y así poder determinar el alcance de pruebas y procedimientos a realizar en una auditoría.

### 2.3. Componentes

El contador público y auditor debe conocer los componentes del control interno ya que a menor grado de confiabilidad mayores pruebas deben realizar en una auditoría.

Los componentes del control interno conforme lo indicado en el marco integrado del informe COSO son:

Tabla 1: Componentes del control interno

Componente	Descripción
Entorno de control.	Este es el componente más importante debido a que es la base del control interno, pues marca el comportamiento de la institución el cual influye directamente en su personal. Este incluye: filosofía y gestión de la dirección, estructura, integridad, valores éticos, capacidad del personal, políticas y prácticas de recursos humanos.
Evaluación de los riesgos.	Acá se enmarcan los riesgos internos como riesgos externos conforme los objetivos trazados por el gobierno de la organización. Consiste en identificar, analizar y gestionar riesgos que puedan impedir alcanzar los objetivos de la institución.
Actividades de control.	Son normativas internas como externas que el gobierno de la organización debe velar que se cumplan, ya que estas permiten el cumplimiento de objetivos de la institución.
Información y comunicación.	Se refiere a la cantidad y calidad de información que tiene la institución en sus tres objetivos (operacional, de información y de cumplimiento) y comunicación oportuna para que el gobierno de la organización tome decisiones que permitan controlar el negocio y comunicar al personal la importancia de sus responsabilidades.
Supervisión.	Se refiere al tipo de evaluación del control interno dentro de la institución, que permite medir la eficacia del mismo.

Fuente: elaboración propia basado en “Componentes del control interno” del marco integrado del informe COSO.

### 2.3.1. Entorno de control

El entorno de control se refiere al comportamiento de la institución, es decir, como se administra y forma de actuar del gobierno de la organización, como delega autoridad y

responsabilidades al personal; por lo que tiene una influencia considerable al momento de establecer objetivos y la evaluación de riesgos que de esta se derivan y el grado de conciencia que el personal tiene respecto al control e importancia de cumplimiento de procesos establecidos que contribuyen al cumplimiento de objetivos de la institución. Por lo que constituye las bases para el control interno establecido por el gobierno de la organización.

Tabla 2: Elementos que conforman el entorno de control

Elementos del entorno de control	
Integridad y valores éticos.	Estructura organizativa.
Compromiso de competencia profesional.	Asignación de autoridad y responsabilidad.
Consejo de administración y comité de auditoría.	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.
Filosofía de dirección y estilo de gestión.	

Fuente: elaboración propia basado en elemento “Entorno de control” del marco integrado del informe COSO.

### 2.3.2. Evaluación de los riesgos

La institución debe tener objetivos previo a identificar riesgos tanto internos como externos que afecten a alcanzar la meta trazada.

Estos objetivos trazados por el gobierno de la organización deben estar enfocados hacia el cumplimiento de la misión institucional y deben estar relacionados con el riesgo aceptado y tolerancia al mismo. Los objetivos se pueden agrupar en:

- Operativos: son objetivos orientados hacia la efectividad (eficiencia y eficacia) de las operaciones que realiza una institución, consiguiendo la utilidad estimada y salvaguardando sus bienes y activos.
- De información: se refiere a la confianza en la información tanto interna como externa con la que cuenta la institución.



- De cumplimiento: en este se enmarca el cumplimiento de normativas tanto internas como externas.

“La identificación de riesgos y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlos.” (2:53)

Todo riesgo puede tener impacto positivo, negativo o combinado por lo que se debe realizar lo siguiente:

- Evento negativo: se debe evaluar y formular una respuesta.
- Evento positivo: se debe canalizar y mediante una estrategia administrativa y establecer un objetivo. (11:6).

### 2.3.3. Medición de riesgos

Para realizar una evaluación de riesgos se debe considerar la probabilidad de ocurrencia y el impacto para la institución, estas consideraciones ayudan a establecer las acciones a tomar y su administración.

Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad e impacto por la ocurrencia de estos.

- Riesgo inherente: se refiere a los eventos que enfrenta una institución al no tener acciones del consejo de administración o dirección para modificar su probabilidad o impacto.
- Riesgo residual: es aquel que permanece después que el consejo de administración o dirección ha desarrollado las respuestas al riesgo.

Por ejemplo:

Tabla 3: Medición de riesgos 1.

Probabilidad de ocurrencia	Impacto
Altamente probable	Alto
Posiblemente probable	Medio
Remotamente probable	Bajo

Fuente: elaboración propia basada en análisis de los riesgos, del marco integrado del informe COSO.

Tabla 4: Medición de riesgos 2.

#	Evento	Probabilidad	Impacto	Ocurrencias
1	Incendio en bodega	Remotamente probable	Alto	0
2	Pérdida de inventario	Altamente probable	Medio	8
3	Obsolescencia de inventario	Posiblemente probable	Alto	0

Fuente: elaboración propia basada en análisis de los riesgos, del marco integrado del informe COSO.

En la evaluación de riesgos se puede utilizar una matriz de riesgos que puede contener:

- Nombre del evento.
- Probabilidad de ocurrencia.
- Impacto.
- Proceso que impacta.
- Área de la institución que impacta.
- Número de ocurrencias.
- Respuesta operativa riesgos detectado.

Además, el gobierno de la organización debe seleccionar las posibles respuestas, desarrollando un conjunto de acciones para lograr alinearlos al riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la institución.

Las agrupaciones en respuesta al riesgo son:

- Evitar: se deben tomar las acciones necesarias para interrumpir las actividades que generan riesgo.
- Reducir: se toman acciones para lograr la reducción del impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartir: son las acciones para reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia al compartir o transferir una porción del riesgo.
- Aceptar: no se toman acciones del impacto y probabilidad de ocurrencia al riesgo.

Una vez completadas las acciones de respuesta al riesgo, el consejo de administración o dirección posee una visión de los riesgos y su respuesta individual, así como su alineación con la tolerancia asociada. En otras palabras, es una visualización del inventario de riesgos a nivel de unidades y a nivel de la institución, permitiendo considerar como se interrelacionan los riesgos individuales. (3:69)

#### 2.3.4. Actividades de control

Las actividades de control comprenden normas y procedimientos que pretenden asegurar el cumplimiento de objetivos institucionales y directrices establecidas por el gobierno de la organización para el control de riesgos tanto internos como externos identificados y la gestión correspondiente.

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.” (3:79)

Por ejemplo: un manual de políticas para otorgar financiamiento crediticio y procedimientos que el personal debe cumplir para otorgar un crédito se enmarca dentro de actividades de control en una institución.

Dentro de las actividades de control en una institución se pueden mencionar:

Tabla 5: Actividades de control interno.

Tipo de actividad	Descripción
Análisis efectuado por la dirección.	Seguimiento realizado a diferentes actividades después de analizar y comparar el cumplimiento de presupuesto, producción, utilidad del ejercicio o reducciones de costo dentro de la institución.
Gestión directa de funciones por actividades.	Es la revisión de informes sobre el resultado alcanzado. Por ejemplo: cumplimiento de metas de venta global y por agencia.
Proceso de información.	Se refiere a comprobar exactitud de información recibida. Por ejemplo: verificar reporte de comisiones contra cumplimiento de meta.
Controles físicos.	Inventario físico realizado a activos de la institución. Por ejemplo: inventario de mobiliario y equipo contra hoja de responsabilidad.
Segregación de funciones.	Es la separación de funciones del personal, con el objetivo de minimizar riesgos. Por ejemplo: una persona realiza cotizaciones y otra autoriza la compra.

Fuente: elaboración propia basada en “Tipos de actividades de control”, marco integrado del informe COSO.

Las actividades de control se deben integrar con la evaluación de riesgo, ya que para alcanzar un objetivo trazado por la empresa se debe implementar actividades como la gestión directa de funciones por actividad, es decir, supervisar constantemente las actividades realizadas que llevan al cumplimiento del objetivo; para ello el gobierno de la organización y el personal debe tener identificados los posibles riesgos que pueden

afectar el cumplimiento y clara la gestión o acciones que se deben realizar para mitigar dicho riesgo.

Por ejemplo: una empresa tiene como objetivo colocar 25% más de créditos consumo que el año pasado; ya identificados los posibles riesgos como cambios económicos, cambio de políticas o más instituciones que ofrecen el mismo producto, se puede planificar una gestión a dichos riesgos, la cual se debe supervisar constantemente para corregir o fortalecer dichas acciones que tienen como objetivo ayudar al cumplimiento del objetivo arriba planteado.

### 2.3.5. Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica de una forma oportuna en toda la institución, permitiendo que todo el personal lleve a cabo sus responsabilidades. La información eficaz debe producirse en toda dirección dentro de la institución y una comunicación eficaz con terceros. Este tipo de información facilita la gestión y toma de decisiones para contribuir a alcanzar los objetivos de la institución; también puede ayudar a gestionar de forma efectiva factores externos relacionados a la actividad que desarrolla la empresa.

Por ejemplo: información sobre el precio internacional de materia prima, el cual puede ayudar a realizar proyecciones financieras para el costo del producto que elabora una institución o a determinar en qué mes tiene más demanda cierto producto, lo que puede llevar a tomar una decisión de tener mayor inventario para cubrir dicha demanda.

“El sistema de información permite identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos.”  
(2:82)

Por lo cual un sistema de información adecuado, confiable y oportuno representa una herramienta de gran valor en toda institución, debido a que es una parte fundamental para tomar decisiones y planear estrategias que contribuyen a posicionar un producto o servicio en el mercado objetivo de cada institución. Pero de nada sirve un excelente

sistema de información que no está complementado con la comunicación adecuada y oportuna a las personas adecuadas, para que estas puedan desarrollar sus actividades con efectividad.

Por lo tanto en toda institución debe existir una adecuada comunicación conforme lo siguiente:

- Comunicación interna: permite que todo el personal cumpla con sus responsabilidades y conozca la importancia de cómo sus funciones contribuyen al cumplimiento del control interno y objetivos de la institución.
- Comunicación externa: se refiere a un canal abierto de comunicación con clientes y proveedores, lo que permite incorporar información de gran valor sobre los productos o servicios que ofrece una institución y aceptación del mismo. (2:89,90)

#### 2.3.6. Supervisión

La efectividad del control interno se debe a una supervisión constante que determina la calidad de su rendimiento y corrección en áreas de oportunidad para controlar adecuadamente los procesos que realiza el personal.

Los controles incorporados en un momento específico pueden perder su efectividad o simplemente no se están ejecutando debido a cambio de personal o ausencia de una adecuada supervisión; por dicho motivo, se debe realizar una evaluación adecuada al control interno, para determinar el alcance y frecuencia de evaluación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Magnitud, importancia e impacto del riesgo objeto de control.
- Importancia del control para mitigar el riesgo.

Los responsables para realizar evaluación al control interno son:

- Gobierno de la organización.
- Auditoría interna.
- Jefe de área.

Asimismo, una auditoría externa aporta un punto de vista importante sobre la efectividad del control interno, identificando áreas de oportunidad que fortalecen el sistema de control. (2:97)

Al realizar una evaluación al sistema de control se debe documentar el proceso apoyándose con normativas existentes que permitan realizar una descripción de las pruebas y análisis realizado, para luego comunicar el resultado de la misma al gobierno de la organización con el objetivo que estos elaboren un plan de acción que permita mitigar las deficiencias encontradas.

#### 2.4. Importancia del control interno

“El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.” (21:84)

#### 2.5. Clasificación del control interno

En forma general el control interno se puede clasificar en administrativo y contable, este puede variar de acuerdo a las necesidades de cada institución.

##### 2.5.1. Control interno administrativo

“Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.” (22:86)

Estos controles se encuentran enfocados a la misión y visión institucional, cómo las políticas y procedimientos ayudan a la toma de decisiones y alcance de objetivos.

#### 2.5.2. Control interno contable

“Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.” (22:86)

#### 2.6. Métodos para identificación del control interno

Son métodos que en forma individual o combinada deben utilizarse, para tener conocimiento del funcionamiento de la estructura de control interno de una institución e identificar deficiencias de la misma.

Los métodos que se pueden utilizar para determinar un grado de control interno son:

- Cédulas narrativas: es un documento en el cual se describe una o varias funciones de la estructura de control interno de la institución.
- Cuestionario: consiste en la elaboración de una serie de preguntas sobre aspectos básicos de las operaciones o actividades que se realizan dentro de la institución.
- Diagrama de flujo: es la descripción gráfica del origen, desarrollo y fin de las operaciones o actividades que se realizan dentro de la institución.

Con la utilización de los métodos arriba descritos el contador público y auditor puede determinar si los controles establecidos por la dirección se encuentran funcionando adecuadamente al aplicar pruebas de cumplimiento.



### 2.6.1. Pruebas de controles

Procedimientos de auditoría diseñados para evaluar la efectividad operativa de los controles para prevenir, detectar o corregir errores materiales a nivel de aseveración.  
(22:49)

Dentro de los procedimientos a efectuar en las pruebas de controles se pueden mencionar:

- Observación: se debe observar que las actividades realizadas por los empleados de la institución sean acordes a lo establecido.
- Inspección: se debe verificar que los documentos que soportan las operaciones realizadas cumplan con lo establecido en las diferentes normativas tanto internas como externas y que cumpla con el procedimiento establecido.
- Comparación: se debe verificar que toda actividad se realice conforme lo normado.

## **CAPÍTULO III**

### **CARTERA DE CRÉDITOS**

#### **3.1. Definición**

“La palabra crédito proviene del latín “creditum”, un sustantivo que se desprende del verbo “credere”: creer en español. El término significa “cosa confiada”, por lo que crédito es confiar o tener confianza en la capacidad que tiene alguien para cumplir una obligación contraída, gracias a su voluntad y compromiso.” (16:21)

Se puede definir que un crédito es una operación financiera en la que una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona que se denomina deudor el cual se compromete a reintegrar o devolver la cantidad prestada en un lapso de tiempo determinado más los intereses devengados, seguros y costos asociados conforme las condiciones pactadas en dicho préstamo o crédito, esta operación puede ser formalizada legalmente en un contrato o pagaré.

#### **3.2. Cartera de créditos**

Es el conjunto de créditos otorgados por una institución, también, se puede considerar como cartera de créditos o activos crediticios.

El artículo 3. Definiciones del Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, Resolución JM 93-2005 define:

Institución o instituciones, a bancos, entidades fuera de plaza o entidades off shore y las empresas de un grupo financiero que otorguen financiamiento.

También define como activo crediticio, todas aquellas operaciones que impliquen un riesgo crediticio para la institución, directo o indirecto, sin importar la forma jurídica que adopten o su registro contable, tales como: préstamos, documentos descontados,

documentos por cobrar, pagos por crédito, arrendamiento financiero o factoraje, y cualquier otro tipo de financiamiento o garantía otorgada por la institución. (14:3)

Los activos crediticios se deben clasificar conforme indica en el artículo 26. Agrupación de los activos crediticios:

- Deudores empresariales menores.
- Deudores empresariales mayores.
- Microcréditos.
- Créditos hipotecarios para vivienda, y
- Créditos de consumo. (14:17,18)

### 3.3. Créditos empresariales

“Son aquellos activos crediticios otorgados a personas individuales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.

También se consideran dentro de esta categoría los activos crediticios otorgados a las personas jurídicas a través de tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento que tuvieran fines similares a los señalados en el párrafo anterior.” (14:4)

Dentro de los créditos empresariales existentes dos tipos de operaciones:

- Empresariales mayores: son operaciones crediticias en las cuales se otorgó un monto mayor a cinco millones de quetzales (Q5,000,000.00) o mayor al equivalente a seiscientos cincuenta mil dólares (US\$650,000.00).
- Empresariales menores: son operaciones crediticias en las cuales se otorgó un monto mayor a ciento sesenta mil quetzales (Q160,000.00) y menor a cinco millones de quetzales (Q5,000,000.00) o mayor al equivalente de veinte mil ochocientos dólares (US\$20,800.00) y menor a seiscientos cincuenta mil dólares (US\$650,000.00). (14:4)

### 3.3.1. Créditos de consumo

Conforme lo indica el artículo 3. Definiciones del Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, Resolución JM 93-2005 define:

“Son aquellos activos crediticios que en su conjunto no sean mayores de tres millones de quetzales (Q3,000,000.00), si fuera en moneda nacional, o no sean mayores al equivalente de trescientos noventa mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$390,000.00), o su equivalente, si se trata de moneda extranjera, otorgados a una sola persona individual destinados a financiar la adquisición de bienes de consumo o atender el pago de servicios o de gastos no relacionados con una actividad empresarial.

También se consideran dentro de esta categoría las operaciones realizadas a través del sistema de tarjetas de crédito de personas individuales.” (14:5)

### 3.3.2. Microcréditos

El artículo 3. Definiciones del Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, Resolución JM 93-2005 define:

“Son aquellos activos crediticios otorgados a una sola persona individual o jurídica, que en su conjunto no sean mayores de ciento sesenta mil quetzales (Q160,000.00), si se trata de moneda nacional, o el equivalente de veinte mil ochocientos dólares de los 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.” (14:5)

### 3.4. Créditos hipotecarios para vivienda

“Son activos crediticios a cargo de personas individuales, garantizados con hipoteca sobre bienes inmuebles y destinados a financiar la adquisición, construcción, remodelación o reparación de vivienda, siempre que hayan sido otorgados al propietario

final de dichos inmuebles; así como, los créditos otorgados para la liberación de gravámenes, cuando llenen las características mencionadas. De esta definición se excluyen las cédulas hipotecarias.” (14:5)

### 3.5. Activos crediticios a analizar

Debido a la diversidad de créditos autorizados por la Junta Monetaria que pueden comercializar las instituciones supervisadas, el banco objeto de estudio tiene como grupo objetivo únicamente otorgar financiamiento al segmento consumo el cual incluye operaciones con tarjetas de crédito conforme lo indicado en numeral “3.3.1. Créditos de Consumo” y segmento de microcrédito.

### 3.6. Riesgo de crédito

“La palabra riesgo proviene del latín “risicare” que significa “atreverse”.... El riesgo es producto de la incertidumbre que existe sobre el valor de los activos financieros, ante movimientos adversos de los factores que determinan su precio; a mayor incertidumbre mayor riesgo.” (19:3)

Se puede definir qué riesgo de crédito es la incertidumbre que existe en el cumplimiento de un deudor al realizar o no el pago de una deuda contraída con el acreedor.

Por lo cual existen varios factores que influyen para tomar medidas para mitigar el riesgo crediticio entre los cuales se pueden mencionar:

- Políticas crediticias adecuadas para el otorgar financiamiento crediticio: se debe establecer el perfil de cliente objetivo, requisitos que debe cumplir el cliente, monto mínimo y máximo a otorgar y segmento al cual se dirige el financiamiento.
- Análisis adecuado para otorgar financiamiento crediticio: la institución bancaria debe tener definidos los procedimientos a efectuar para otorgar financiamiento, por ejemplo: la confirmación de la información contenida en el expediente, verificación de historial crediticio y determinación de la capacidad de pago.

En el artículo 47 Concentración de Inversiones y Contingencias de la Ley de Bancos y Grupos Financieros se indica lo siguiente:

Los bancos, las sociedades financieras, así como las entidades fuera de plaza o entidades off shore y las empresas especializadas en servicios financieros que formen parte de grupos financieros, con excepción de las operaciones financieras que pueden realizar, sin limitación alguna, en títulos emitidos por el Ministerio de Finanzas Públicas o el Banco de Guatemala, no podrán efectuar operaciones que impliquen financiamiento directo o indirecto de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten, tales como, pero no circunscrito a, bonos, pagarés, obligaciones y/o créditos, ni otorgar garantías o avales, que en conjunto excedan los porcentajes siguientes:

- a) Quince por ciento (15%) del patrimonio computable a una sola persona individual o jurídica, de carácter privado o a una sola empresa o entidad del Estado o autónoma. Se exceptúan de este límite los excesos transitorios derivados de depósitos interbancarios de naturaleza operativa o de los depósitos e inversiones que las empresas del grupo financiero puedan tener en el banco de su grupo financiero.
- b) Treinta por ciento (30%) del patrimonio computable a dos o más personas relacionadas entre sí que formen parte de una unidad de riesgo.
- c) Treinta por ciento (30%) del patrimonio computable a dos o más personas vinculadas, las que se considerarán como una sola unidad de riesgo. Dicho porcentaje podrá incrementarse hasta el cincuenta por ciento (50%) del patrimonio computable, si el excedente lo constituyen activos crediticios garantizados totalmente, durante el plazo del crédito, con certificados de depósitos a plazo o pagarés financieros emitidos por la propia institución, los que deberán quedar en custodia de la misma. Además, deberá pactarse por escrito que, en caso el deudor sea demandado o incurra en incumplimiento, sin más trámite, se hará efectiva la garantía.

Para los efectos de lo dispuesto en la Ley de Bancos y Grupos Financieros se establecen las definiciones siguientes:

1. Personas relacionadas: Son dos o más personas individuales o jurídicas independientes a la entidad que les concede el financiamiento, pero que mantienen una relación directa o indirecta entre sí, por relaciones de propiedad, de administración o de cualquier otra índole que defina la Junta Monetaria.
2. Persona vinculada: Es la persona individual o jurídica, relacionada directa o indirectamente con la entidad que le concede el financiamiento, por relaciones de propiedad, de administración o cualquier otra índole que defina la Junta Monetaria.
3. Unidad de riesgo: La constituyen dos o más personas relacionadas o vinculadas que reciban y/o mantengan financiamiento de una entidad.

La Superintendencia de Bancos presumirá la existencia de unidades de riesgo con base en criterios que incluyan razones de propiedad, administración, estrategias de negocios conjuntas y otros elementos debidamente fundamentados por la Superintendencia de Bancos. (6:20-22)

3.7. Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito (Resolución JM-93-2005)  
Este reglamento estipula los lineamientos básicos que debe cumplir toda institución bancaria para otorgar financiamiento crediticio, así como información mínima requerida que debe cumplir el solicitante de financiamiento y como las instituciones bancarias deben clasificar y valorar de sus activos crediticios.

El artículo 1 Objeto del Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, Resolución JM-93-2005 de la Junta Monetaria de Guatemala indica lo siguiente:

“El presente reglamento tiene por objeto normar aspectos que deben observar los bancos, las entidades fuera de plaza o entidades off shore y las empresas de un grupo

financiero que otorguen financiamiento, relativos al proceso de crédito, a la información mínima de los solicitantes de financiamiento y de los deudores, y a la valuación de activos crediticios.”

Para que una institución bancaria sea autorizada por la Junta Monetaria para efectuar operaciones que corresponden a financiamiento crediticio debe cumplir con un adecuado proceso de crédito que se detalla a continuación:

- Identificación del mercado objetivo: se refiere al segmento del mercado que la institución bancaria desea otorgar financiamiento crediticio, es decir, a qué tipo de clientes les otorgará financiamiento.
- Manual de Crédito: toda institución bancaria debe tener un manual que estipule “... procedimientos para la evaluación, estructuración, aprobación, formalización, desembolso, seguimiento y recuperación de los distintos activos crediticios...” para otorgar financiamiento crediticio. Este manual debe ser autorizado por el Consejo de Administración de la institución bancaria y debe ser remitido a la Superintendencia de Bancos a más tardar 10 días después de ser aprobado el mismo.
- Evaluación de solicitantes: indica que se debe realizar un análisis financiero y cualitativo a las personas individuales o jurídicas que soliciten financiamiento crediticio.
- Estructuración del activo crediticio: toda institución bancaria debe realizar una adecuada estructuración de los activos crediticios conforme lo siguiente:
  - Monto del activo crediticio.
  - Programación de desembolsos.
  - Forma de pago de capital e intereses.
  - Periodo de gracia.
  - Tasa de interés.
  - Plazo.
  - Destino del crédito.
  - Garantías.
  - Otras condiciones que se pacten. (14:7,8)



- Aprobación, formalización, seguimiento y recuperación: toda institución bancaria debe emitir políticas que garanticen procedimientos adecuados en las diferentes etapas que se realizan al otorgar financiamiento crediticio.

### 3.8. Requisitos de evaluación para activos crediticios estipulados por la Superintendencia de Bancos

“La evaluación toda solicitud que den lugar a activos crediticios, las prórrogas, las novaciones o las reestructuraciones, cuando se trate de solicitantes o deudores empresariales menores, microcréditos, créditos hipotecarios para vivienda o créditos de consumo, deberá considerar el análisis de los aspectos siguientes:

- a) Comportamiento financiero histórico, cuando el solicitante o deudor sea una persona jurídica, excepto cuando se trate de solicitantes o deudores de microcrédito;
- b) Capacidad de pago, conforme a las políticas aprobadas por el consejo de administración de cada institución, o quien haga sus veces, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones; y,
- c) Los aspectos señalados en el inciso a), numerales 3 al 6 del artículo anterior.

Las entidades deberán mantener, mientras el activo crediticio presente saldo, la información y documentación relativa a los análisis indicados en el presente artículo.

De acuerdo al análisis indicado en el presente artículo, se deberá determinar la categoría de clasificación del activo crediticio que corresponda conforme a lo establecido en el artículo 28 de este reglamento y valorarlo atendiendo a las políticas aprobadas por el consejo de administración de la institución.” (14:8)

### 3.9. Requisitos de información para aprobación de financiamiento crediticio estipulado por la Superintendencia de Bancos

La información que debe obtener una institución bancaria previo a realizar el análisis y aprobación de una operación para financiamiento crediticio se indica en el artículo 13 Información General de Personas Jurídicas y artículo 14 Información General de Personas Individuales del Reglamento para la Administración de Crédito, Resolución JM-93-2005 de la Junta Monetaria:

- Persona jurídica
  - a) Datos Generales:
    1. Denominación o razón social;
    2. Número de identificación tributaria (NIT);
    3. Actividad(es) económica(s) principal(es) a que se dedica;
    4. Dirección de la sede social;
    5. Número de teléfono; y,
    6. Nombre del o los representantes legales.
  - b) Solicitud de financiamiento firmada por funcionario responsable.
  - c) Fotocopia del testimonio de la escritura de constitución de la entidad y de sus modificaciones, incluyendo la razón de su inscripción en el Registro Mercantil General de la República.
  - d) Fotocopia de la Patente de Comercio de Empresa y de Sociedad.
  - e) Fotocopia del nombramiento del representante legal debidamente inscrito en el registro correspondiente.
  - f) Previo a su formalización, certificación de la autorización concedida por el órgano competente de la entidad, para que el representante legal contrate el activo crediticio, o fotocopia del documento donde conste expresamente esta facultad.
  - g) Referencias bancarias y/o comerciales respecto a operaciones crediticias.
  - h) Constancia de consulta efectuada al Sistema de Información de Riesgos Crediticios de conformidad con la normativa aplicable.
  - i) Declaración firmada por el representante legal que contenga:

1. Nombre de las sociedades en las que el solicitante o deudor tiene participación de capital, cuando dichas inversiones, en su conjunto, representen más del 25% del patrimonio del solicitante o deudor.
2. En el caso de acciones nominativas, el nombre completo de los socios o accionistas que tengan participación mayor del diez por ciento (10%) en el capital de la entidad solicitante o deudora, indicando su porcentaje de participación. En caso el accionista sea persona jurídica, se deberán incluir los nombres de los titulares de acciones nominativas con participación mayor del diez por ciento (10%) en el capital pagado.
3. Nombre completo de los miembros del consejo de administración y gerente general, o quien haga sus veces, indicando nombre del cargo. Además, si los funcionarios indicados tienen relación de dirección o administración en otras sociedades mercantiles, deberá indicarse el nombre del cargo.

- Persona Individual

- a) Datos Generales:

1. Nombre completo;
2. Número de identificación tributaria (NIT);
3. Documento personal de identificación (DPI) y lugar de emisión;
4. Número de pasaporte y lugar de emisión, si se trata de extranjeros;
5. Actividad(es) y ocupación principal;
6. Dirección particular y comercial si la tuviere; en caso de carecer de dirección particular, croquis de ubicación;
7. Número de teléfono; y,
8. Si labora en relación de dependencia nombre, dirección, y número de teléfono de la(s) persona(s) individual(es) o jurídica(s) para la(s) que labora, identificando el cargo que ocupa y antigüedad laboral.

- b) Solicitud debidamente firmada.

- c) Fotocopia completa del documento personal de identificación (DPI) o pasaporte según sea el caso.
- d) Para el caso de comerciantes individuales obligados legalmente a llevar contabilidad, fotocopia de la Patente de Comercio de Empresa.
- e) Referencias bancarias y/o comerciales respecto a operaciones crediticias.
- f) Constancia de consulta efectuada al Sistema de Información de Riesgos Crediticios de conformidad con la normativa aplicable.
- g) Declaración en la que se indique:
  - 1. Nombre de las sociedades en las que el solicitante o deudor tiene participación de capital, cuando dichas inversiones, en su conjunto, representan más de 25% del patrimonio del solicitante o deudor.
  - 2. Nombre de las personas jurídicas en las cuales ejerza un cargo de dirección o administración, indicando el cargo.

La información y documentación a que se refiere el inciso a) de este artículo deberá actualizarse cuando se produzca algún cambio. La consulta a que se refiere el inciso f) deberá efectuarse, como mínimo, a la fecha de cada valuación de activos crediticios en el caso de deudores empresariales mayores y, en todos los casos, cuando se concedan prórrogas, novaciones o reestructuraciones.

Para el caso de personas individuales extranjeras, en lo aplicable, deberá requerirse la información y los documentos equivalentes de su país de origen.

### 3.9.1. Créditos de consumo

Adicional a los requisitos descritos en el punto anterior las instituciones bancarias deben solicitar información financiera del cliente para otorgar créditos de consumo que consiste en:

“estado patrimonial y estado de ingresos y egresos con antigüedad no mayor de cuatro (4) meses a la fecha de la solicitud, cuando el crédito supere ochenta mil quetzales (Q80,000.00) o el equivalente de diez mil cuatrocientos dólares de los Estados Unidos

de América (US\$10,400.00), si se trata de moneda extranjera. Para las solicitudes de menor cantidad a la indicada, las instituciones emitirán la política de requerimiento de información.

Cuando el solicitante labore en relación de dependencia deberá adjuntar certificación reciente de ingresos y de antigüedad laboral, la cual deberá ser debidamente verificada y no será obligatorio requerir el estado patrimonial y el estado de ingresos y egresos.” (14:15)

### 3.9.2. Microcréditos

Adicional a los requisitos descritos en el numeral 3.9 las instituciones bancarias deben solicitar información financiera del cliente para otorgar microcréditos que consiste en:

“Las instituciones deberán obtener, respecto de los solicitantes y deudores de microcrédito, estado patrimonial y estado de ingresos y egresos. Esta información deberá ser actualizada cuando se otorguen prórrogas, novaciones o reestructuraciones.” (14:15)

### 3.10. Requerimientos de la Superintendencia de Bancos para realizar valuación de activos crediticios

En el artículo 24 Periodicidad del Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, Resolución JM-93-2005 de la Junta Monetaria de Guatemala se estipula que la cartera de activos crediticios se debe valorar trimestralmente refiriéndose al saldo de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre; remitiendo el resultado dentro de los primeros diez días de los meses de mayo, agosto, noviembre y febrero a la Superintendencia de Bancos. (14:17)

Los activos crediticios se deben agrupar conforme lo siguiente:

Tabla 6: Clasificación de activos crediticios.

Agrupación	Monto máximo en conjunto de los activos crediticios
Empresariales mayores.	Crédito mayor a Q5,000,000.00 o mayor al equivalente de US\$650,000.00.
Empresariales menores.	Crédito igual o menor a Q5,000,000.00 o igual o menor al equivalente de US\$650,000.00.
Microcréditos.	Crédito menor o igual a Q160,000.00 o menor o igual a US\$20,800.00.
Créditos hipotecarios para vivienda.	Se toma como base el valor del inmueble.
Créditos de consumo.	Crédito menor o igual a Q3,000,000.00 o menor o igual a US\$390,000.00.
Créditos prorrogados, reestructurados o novados.	Monto del crédito origen.

Fuente: elaboración propia basado en artículo 3. Definiciones de Resolución JM-93-2005 Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito.

Toda institución bancaria luego de realizar la agrupación correspondiente, debe clasificar por categoría de riesgo sus activos crediticios conforme lo siguiente:

- Categoría A: riesgo normal.
- Categoría B: de riesgo superior al normal.
- Categoría C: con pérdidas esperadas.
- Categoría D: con pérdidas significativas esperadas.
- Categoría E: de alto riesgo de irrecuperabilidad. (14:18)

Para asignar una categoría a un activo crediticio del segmento crédito consumo y microcrédito las instituciones bancarias deben tomar en cuenta el siguiente criterio:

Tabla 7: Criterios de clasificación para activos crediticios.

Categoría del activo crediticio	Situación de pago del activo crediticio
A	Al día o hasta un mes de mora.
B	Más de 1 hasta 2 meses de mora.
C	Más de 2 hasta 4 meses de mora.
D	Más de 4 hasta 6 meses de mora.
E	Más de 6 meses de mora.

Fuente: artículo 31. Criterio de clasificación Resolución JM-93-2005 Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito. Elaboración: Junta Monetaria.

Con base a la categoría del activo crediticio la institución bancaria debe realizar un cálculo de reservas o provisiones conforme indica el artículo 33 del Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, Resolución JM-93-2005 de la Junta Monetaria de Guatemala “El saldo base para la constitución de reservas o provisiones específicas será igual al saldo del activo crediticio a la fecha de la valuación, salvo que cuente con garantía suficiente, en cuyo caso a dicho saldo se le deducirá el valor de la misma.”

Los porcentajes mínimos para constituir la reserva o provisión específica para activos crediticios de una institución son:

Tabla 8: Porcentaje de reserva o provisión específica para activos crediticios.

Categoría del activo crediticio	Porcentaje de reserva o provisión específica
A	0%
B	5%
C	20%
D	50%
E	100%

Fuente: artículo 35. Constitución de reservas o provisiones específicas. Resolución JM-93-2005 Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito. Elaboración: Junta Monetaria.

El porcentaje para reservas o provisiones puede ser aumentado a criterio de cada institución bancaria con base a criterios de riesgo adicionales considerados para sus activos crediticios.

### 3.11. Rol del contador público y auditor en la evaluación del control interno.

Conforme indica la Norma Internacional de Auditoría 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno, “El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgo de incorrección material, debido a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a riesgos valorados de incorrección material.” (13:335)

Y en consideración que “Todas las entidades se enfrentan a la ausencia de certeza sobre el futuro y el reto para su dirección es determinar qué nivel de incertidumbre puede aceptar mientras se esfuerza en hacer crecer el valor para sus grupos de interés. La gestión de riesgos corporativos capacita a la dirección para identificar, evaluar y



gestionar los riesgos en caso de incertidumbre y es esencial para la creación y conservación de valor. Dicha gestión es un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad, que se aplica a la definición de estrategia en toda la entidad. Está diseñada para identificar los eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gestionar los riesgos para que estén dentro del riesgo aceptado por ella, facilitando una seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos.” (4:25)

El rol del contador público es evaluar y proponer planes de acción en consideración que el riesgo es universal, por lo que se ha considerado para realizar el presente trabajo el marco integrado del informe COSO ya que este es una herramienta necesaria para establecer los riesgos en una institución bancaria conjuntamente con el riesgo tipificado en la Resolución JM-93-2005 Reglamento para la Administración del Riesgo Crediticio emitido por la Junta Monetaria.

Para realizar la evaluación al control interno de la institución el contador público y auditor debe utilizar las Normas Internacionales de Auditoría:

- NIA 210 Acuerdos de los términos del encargo de auditoría: en esta norma se indica que previo a aceptar o continuar con un encargo o se debe establecer que coincidan las condiciones para realizarlo y que exista una comprensión común de los términos del encargo por parte del contador público y auditor con la dirección de la institución. Además incluye los lineamientos para presentar una propuesta de servicios. (13:137-161)
- NIA 230 Documentación de auditoría: esta norma indica que se debe compilar un archivo final de auditoría, el cual debe proporcionar evidencia que el encargo se planificó y ejecutó de conformidad con las NIA, requerimientos legales, reglamentos aplicables y cómo se debe resguardar el mismo. (13:185-200)
- NIA 300 Planificación de la auditoría de estados financieros: contiene los lineamientos que el contador público y auditor debe tomar en cuenta para planificar una evaluación de control interno. (13:317-332)

- NIA 500 Evidencia de auditoría: el objetivo de esta norma es proporcionar lineamientos para diseñar y aplicar procedimientos para obtener evidencia suficiente y adecuada para poder alcanzar conclusiones razonables para la evaluación al control interno realizada. (13:478-498)
- NIA 530 Muestreo de auditoría: indica la utilización del muestreo para aplicar pruebas de control y así obtener una base razonable para alcanzar conclusiones sobre la población de la selección de muestra. (13:551-570)
- NIA 700 Formación de la opinión y emisión del informe de auditoría sobre estados financieros: contiene lineamientos que el contador público y auditor puede utilizar para emitir un informe de evaluación de control interno con base a las normas arriba mencionadas. (13:828-861)

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA OTORGAR FINANCIAMIENTO CREDITICIO QUE REALIZA UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA (CASO PRÁCTICO)**

#### 4.1. Antecedentes

Banco de Esfuerzo, S.A. se fundó en el año 1998 y actualmente forma parte del Grupo Máximo, S.A. el cual tiene presencia en 3 países de la región sudamericana, siendo un grupo que tiene participación no solo en el segmento de banca, sino también, en venta de productos de consumo por lo cual posee solidez en los países que tiene presencia.

El Banco desarrollo tiene más de 15 años de presencia en el país y crecimiento sostenible brindando una fuente de empleo a 1250 personas con una red de 50 puntos de atención.

Con base a las operaciones que realiza dicha institución para otorgar financiamiento crediticio y a solicitud de la gerencia general, se desarrolla el proceso que debe realizar un auditor externo para evaluar el control interno en procedimientos para otorgar créditos de consumo, tarjetas de crédito y microcrédito; con el objetivo de minimizar deficiencias en dicho departamento y reducir incumplimiento de normativa interna y normativa externa vigente.

Para realizar la evaluación de control interno, se debe presentar una propuesta de servicios profesionales y por consiguiente aceptación del cliente a dicha propuesta. Posteriormente el contador público y auditor debe realizar:

- Visita preliminar, con el objetivo de diagnosticar o evaluar la situación actual de la institución que permita determinar el alcance de pruebas a realizar.

- Planificación del encargo, para establecer objetivos del trabajo a realizar, metodología, recursos y entendimiento del equipo de auditoría seleccionado para el mismo.
- En la evaluación de control interno se utilizará el marco integrado del informe COSO, verificando los 5 componentes:
  - Entorno de control, este componente debe considerar las políticas y prácticas en recursos humanos; por ejemplo, verificar el proceso de selección de personal, capacitación, promoción, remuneración a empleados y comunicación de medidas disciplinarias en caso no se cumpla con políticas y procedimientos establecidos por la institución.  
Se debe verificar la comunicación hacia empleados sobre integridad y valores éticos y cumplimiento de políticas de conducta.  
Además, el compromiso de competencia profesional que comprende el grado de especialización para el cargo y funciones a desempeñar.  
Si la institución cuenta con un comité o comisiones que ayuden a la administración a tomar decisiones en aprobación de solicitudes especiales.  
Evaluar si la dirección analiza los informes financieros para establecer el nivel de riesgo aceptado.  
Verificar la estructura organizativa del departamento de créditos para determinar si está acorde a las actividades que realiza, como asignación de autoridad y responsabilidades del personal conforme al cargo desempeñado.
  - Evaluación de los riesgos, para realizar una adecuada evaluación de los riesgos la institución debe establecer sus objetivos relacionados con las operaciones que realiza, con la información financiera y cumplimiento de normativas, para identificar los posibles riesgos que afecten el cumplimiento de objetivos y el impacto dentro de la institución; luego de identificar los objetivos se debe evaluar una matriz que contenga lo siguiente:
    - Evento o riesgo identificado.

- Objetivos operativos, financieros y de cumplimiento.
  - Probabilidad de ocurrencia.
  - Acciones o actividades de control para minimizar los riesgos identificados.
  - Valoración del riesgo.
- Actividades de control, consiste en las políticas y procedimientos que están enfocados a asegurar el cumplimiento de directrices del gobierno de la organización; por lo cual se debe verificar la existencia de normativas y procedimientos que regulen las actividades para otorgar un activo crediticio dentro de la institución.
  - Información y comunicación, se debe considerar la forma en que la administración comunica a todo el personal las diferentes normativas internas como externas, importancia de cumplir con las mismas y comprensión del personal hacia el cumplimiento del control interno.
  - Supervisión, considera la evaluación de cómo el personal tiene responsabilidad de supervisar a sus subalternos y documentación que respalda lo efectuado. Aquí se debe verificar de qué forma el personal del departamento de créditos está realizando actividades de supervisión, si existe una evaluación constante al personal o si carecen de ella y si el proceso de evaluación es acorde a actividades realizadas dentro del departamento de créditos.
- Papeles de trabajo, es toda documentación obtenida que respalda el análisis y hallazgos obtenidos en la evaluación al control interno.
  - Informe de control interno del contador público y auditor independiente, contiene las especificaciones del trabajo realizado y hallazgos obtenidos con el objetivo de sugerir la posible solución al cliente.

#### 4.2. Solicitud de servicios profesionales



Banco de Esfuerzo, S.A.  
1 calle 30-50 zona 15, Guatemala  
Teléfono: 23335874

Guatemala, 02 de julio de 2015

Licenciado  
Erwin Rolando Cano Divas  
Socio Director  
Cano y Asociados, S.C.

Estimado Lic. Cano:

Por medio de la presente solicito sus servicios profesionales, para realizar la evaluación de control interno a los diferentes procedimientos para otorgar financiamiento de créditos consumo, tarjetas de crédito y microcrédito en el departamento de créditos de nuestra institución, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014.

Agradeciendo remita una propuesta de los servicios arriba indicados, detallando condiciones del trabajo y honorarios correspondientes.

Atentamente,

Lic. MBA Gabriel Alexander Scotch  
Gerente General  
Banco de Esfuerzo, S.A.

C.C. Archivo

#### 4.3. Propuesta de servicios profesionales



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

---

Guatemala, 09 de julio de 2015

Lic. MBA Gabriel Alexander Scoth  
Gerente General  
Banco de Esfuerzo, S.A.  
Guatemala, Guatemala

Estimado Licenciado Scoth:

Han solicitado ustedes que realicemos la evaluación de control interno del procedimiento para otorgar financiamiento crediticio en su departamento de créditos, que comprende operaciones de microcrédito, créditos de consumo y tarjeta de crédito al 31 diciembre de 2014. Nos complace presentarle la siguiente propuesta de evaluación de control interno.

En dicha evaluación cumpliremos los requerimientos de ética, así como una adecuada planificación y ejecución con el fin de obtener una evaluación adecuada sobre los controles y cumplimiento de las normas correspondientes.

Debido a limitaciones inherentes al control interno, existe un riesgo inevitable de que puedan no detectarse algunos errores o irregularidades, asimismo, la proyección de cualquier evaluación de la estructura de control interno a períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos se conviertan en inadecuados, debido a cambios en las condiciones o que la efectividad del diseño y funcionamiento de las normas y procedimientos pueda deteriorarse.

Realizaremos la evaluación partiendo de la premisa de que la dirección e integrantes del gobierno de la organización reconocen y comprenden que son responsables de proporcionarnos:

- Acceso a toda la información que tenga conocimiento la dirección y cuerpo gerencial que sea relevante para la evaluación a realizar.
- Información adicional que podamos solicitar a los responsables del gobierno de la organización.
- Acceso ilimitado a las personas de la entidad de las cuales consideremos necesario obtener evidencia de auditoría.

#### Servicios de evaluación al control interno

##### a) Planificación

Inmediatamente después de nuestro nombramiento iniciaremos el proceso de planificación de nuestro trabajo. Este proceso comienza con la preparación de un programa de evaluación, detallado y a la medida de las operaciones, mediante el desarrollo de un entendimiento completo de las necesidades de la entidad, para estructurar nuestro enfoque que responda a todas esas necesidades.

##### b) Programa del servicio

Al concluir el proceso adecuado de planificación iniciaremos la evaluación de control interno en los procedimientos para otorgar financiamiento crediticio de la entidad, conforme lo convenido.

#### Entendimiento del trabajo a ser desarrollado

##### c) Objetivos del servicio:

Nuestro trabajo está dirigido a evaluar el control interno en los procedimientos realizados por el departamento de créditos para otorgar financiamiento crediticio en operaciones de microcrédito, crédito consumo y tarjeta de crédito de la entidad Banco



de Esfuerzo, S.A. Nuestros servicios tendrán un enfoque integrado y serán diseñados de acuerdo a los factores de riesgo y éxito de la Compañía.

d) Programa de visita:

Hemos programado efectuar visitas con carácter mensual, y tentativamente se han asignado las siguientes fechas:

- Visita preliminar del 20 al 30 de julio 2015.
- Visita final del 10 al 14 de agosto 2015.

e) Alcance del trabajo

Estamos convencidos que las evaluaciones de control interno no son todas iguales. Aun cuando utilizamos técnicas de auditoría asistidas por computadoras, muestreo estadístico y nuestra capacidad instalada, nuestro enfoque se basa principalmente en el juicio y experiencia del equipo de auditores asignados al trabajo.

Le recordamos la responsabilidad de implementar las recomendaciones queda a criterio y corresponde a los responsables del gobierno de la organización.

f) Informe

Como resultado del trabajo entregaremos el 26 de agosto 2015 lo siguiente:

- Informe de control interno a Banco de Esfuerzo, S.A. al año terminado al 31 de diciembre de 2014.

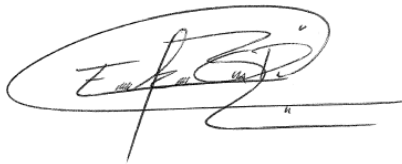
g) Honorarios

El valor de nuestros servicios se fija con base a tiempo invertido por nuestro personal. Conforme a lo anterior hemos estimado el valor de nuestros honorarios para la evaluación de control interno en procedimientos para otorgar financiamiento en créditos de consumo, tarjetas de crédito y microcrédito en el departamento de créditos del Banco de Esfuerzo, S.A., por el año terminado al 31 de diciembre de 2014 corresponda a cincuenta mil quetzales exactos (Q. 50,000.00); de los cuales se requiere el 60% de

dichos honorarios sean cancelados posterior a la aceptación de la presente propuesta y el cuarenta por ciento contra entrega del trabajo convenido.

Una vez más, permítanos expresarle nuestro sincero agradecimiento por la oportunidad que nos brinda para presentarle nuestra propuesta de servicios. Estamos a su completa disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to be the name 'Erwin Rolando Cano Divas'.

Lic. Erwin Rolando Cano Divas  
Socio Director  
Cano y Asociados, S.C.

#### 4.4. Aceptación de servicios profesionales



Banco de Esfuerzo, S.A.  
1 calle 30-50 zona 15, Guatemala  
Teléfono: 23335874

Guatemala, 13 de julio 2015

Licenciado  
Erwin Rolando Cano Divas  
Socio Director  
Cano y Asociados, S.C.

Estimado Lic. Cano:

Es grato para mi confirmarle la aceptación de la propuesta de servicios profesionales remitida el 09 del presente mes, para realizar la evaluación de control interno a los diferentes procedimientos para otorgar financiamiento crediticio en el departamento de créditos de nuestra institución, asimismo, reitero el compromiso hacia los términos descritos y la disposición para cumplir con los requerimientos solicitados en el transcurso de la evaluación.

Atentamente,

Lic. MBA Gabriel Alexander Scotch  
Gerente General  
Banco de Esfuerzo, S.A.

C.C. Archivo

#### 4.5. Situación actual

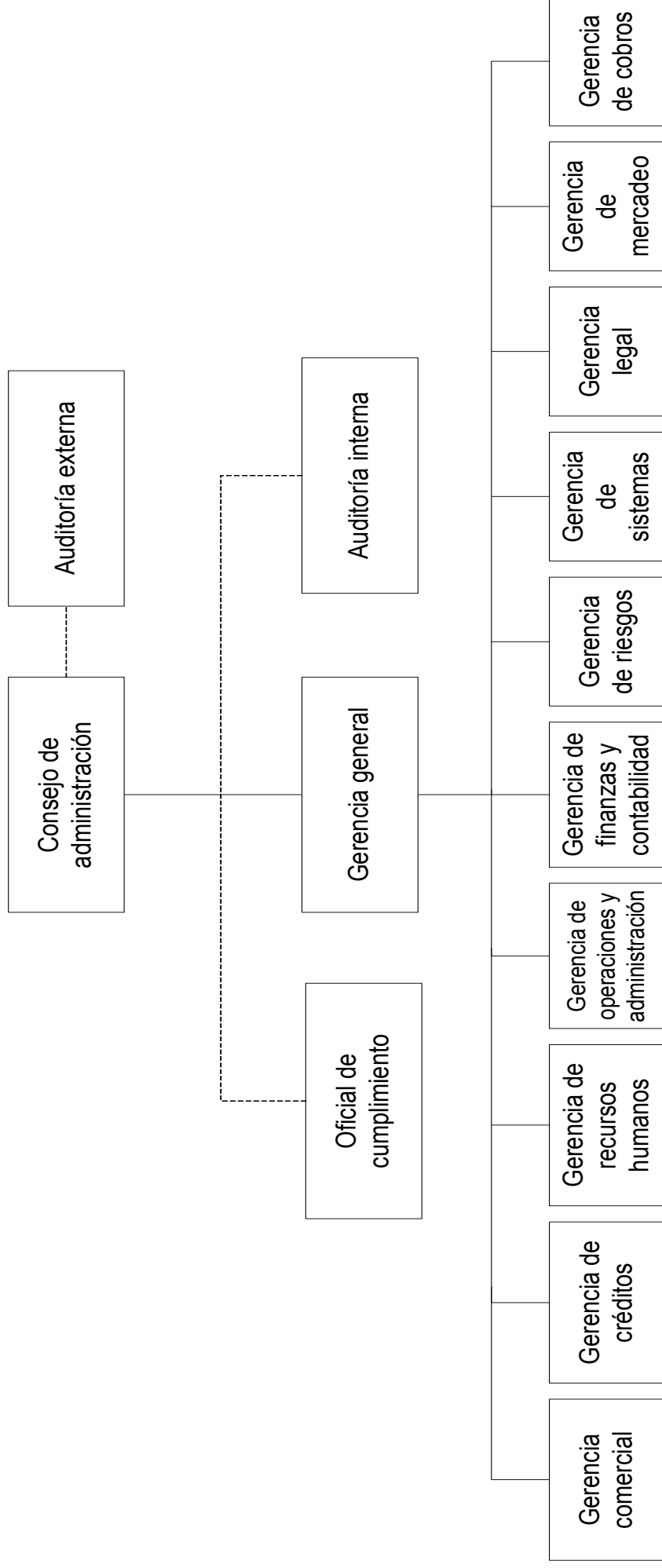
Banco de Esfuerzo, S.A. se fundó en el año 1998 y actualmente forma parte del Grupo Máximo, S.A. el cual tiene presencia en 3 países de la región sudamericana, siendo un grupo que tiene participación no solo en el segmento de banca, sino también, en venta de productos de consumo por lo cual brinda una solidez en los países que tiene presencia.

Dicha institución tiene más de 15 años de presencia en el país demostrando crecimiento sostenible siendo fuente de empleo a 1250 personas con una red de 50 puntos de atención. Dicha institución cuenta con una gama de productos y servicios dentro de los cuales se puede mencionar el cobro a terceros, productos pasivos como cuentas de ahorro, certificados de depósito a plazo en moneda nacional y extranjera; colocación de productos activos: crédito de consumo, tarjetas de crédito y microcrédito, estos productos han sido desarrollados para abarcar gran parte del mercado guatemalteco debido a la diversidad de tasas acorde al mercado objetivo y probabilidad de recuperación del capital invertido.

Actualmente Banco de Esfuerzo, S.A. tiene un total de 3600 operaciones por un monto de Q 19,345,311.98 que conforman sus activos crediticios, teniendo un aumento de cartera aproximado del 8% debido a la colocación de productos activos.

El organigrama de Banco el Esfuerzo, S.A. está conformado por:

Figura 1. Estructura corporativa Banco de Esfuerzo, S.A.



Fuente: Banco de Esfuerzo, S.A.; Elaboración: Departamento de Procesos y Mejora Continua.

El departamento de créditos del banco efectúa la evaluación de 800 solicitudes integradas por 350 solicitudes de microcrédito, 250 solicitudes de crédito consumo y 200 tarjetas de crédito; de las cuales son autorizadas el 55% de las solicitudes aproximadamente, para finalizar el proceso son enviadas al departamento de archivo quien efectúa el resguardo correspondiente.

#### 4.5.1. Política de crédito

Para realizar el análisis de una solicitud de financiamiento crediticio utilizan una política de crédito que está autorizada por el consejo de administración de la institución, las principales políticas son:

- Únicamente se atenderán personas individuales en relación de dependencia o con negocio propio que tenga edad de 23 años mínimo y máximo de 50 años.
- Todo cliente que sea dependiente debe presentar una antigüedad laboral mínima de 1 año y 5 meses, para clientes con negocio propio este debe estar funcionando desde hace 2 años como mínimo.
- Todo cliente no debe sobrepasar el nivel de endeudamiento en el sistema financiero e incluyendo al Banco de 40% para personas que tengan ingresos como dependientes y 30% para personas que tengan ingresos por actividades independientes (negocio propio).
- Los ingresos mínimos para solicitar un producto activo debe ser Q 1,500.00.
- Los clientes que tengan sus ingresos por actividades independientes (negocio propio) no aplica a productos del segmento consumo y tarjetas de crédito.
- Se debe consultar a todo cliente que solicite financiamiento en los diferentes burós de información crediticia.
- A todo cliente se le debe realizar una verificación física del domicilio para corroborar que el cliente resida en la dirección reportada.
- Se debe confirmar datos presentados en la solicitud de financiamiento con el cliente.

- Se debe realizar como mínimo la confirmación de información del solicitante con 2 referencias familiares, 2 referencias personales y para personas que posean negocio propio se debe confirmar datos con 2 referencias comerciales.
- Los documentos a presentar dentro la solicitud del cliente son:
  - Solicitud de crédito.
  - Copia del documento de identificación.
  - Certificación de ingresos emitida por la empresa en donde labora el solicitante, no mayor a 15 días de emisión, para clientes con relación de dependencia.
  - Estado patrimonial y estado de ingresos y egresos, para comerciantes.
  - Copia de su patente de comercio para comerciantes individuales obligados a llevar contabilidad.
  - Recibo de energía eléctrica del negocio sin mora, para comerciantes.
- Monto a otorgar por producto:
  - Crédito consumo: de Q 3,000.00 hasta Q 45,000.00.
  - Tarjeta de crédito local: de Q 2,000.00 hasta Q 5,000.00.
  - Tarjeta de crédito internacional: de Q 5,000.01 hasta Q 25,000.00.
  - Tarjeta de crédito oro: de Q 8,000.00 hasta Q 45,000.00
  - Microcrédito: de Q 3,000.00 hasta Q 65,000.00
- El monto a otorgar a cada cliente debe ser conforme su capacidad de pago y límite máximo de endeudamiento.
- Plazo a otorgar por tipo de producto:
  - Crédito consumo: de 6 meses mínimo hasta 36 meses máximo.
  - Microcrédito: de 6 meses mínimo hasta 24 meses máximo.
- Todo empleado del área de créditos que apruebe una operación de financiamiento a un familiar será sancionado conforme indica el manual de conducta vigente.

#### 4.5.2. Procedimientos para otorgar financiamiento crediticio

Según entrevista realizada a Faviana Scott, Gerente de Créditos y Cobros los analistas de crédito actualmente utilizan una matriz de políticas para facilitar la búsqueda y verificar el cumplimiento de la misma.

La gerencia de créditos y cobros indica que para otorgar financiamiento se reciben los expedientes en dos horarios, el primer corte se realiza a las 8:30 a.m. y el segundo corte se realiza a las 2:30 p.m., dichas solicitudes se procesan en el transcurso de 24 horas en las cuales realizan una confirmación telefónica de los datos incluidos en la solicitud con el cliente, se confirman referencias tanto personales como familiares; se confirma la carta de ingresos para clientes con relación de dependencia y se realiza la visita física al domicilio del cliente, para clientes independientes (comerciantes) se visita el negocio y se realiza una evaluación al mismo. Al finalizar lo arriba descrito el analista de créditos evalúa la solicitud y aprueba o rechaza la misma y se notifica al cliente; al finalizar se envían las solicitudes para archivo.

El departamento de créditos tiene un informe sobre las solicitudes procesadas durante el día el cual remiten por correo electrónico a la fuerza de ventas para que verifiquen el estado del crédito y notifiquen al cliente si la solicitud fue aprobada o rechazada.

Para clientes que se les ha aprobado el financiamiento se presentan en cualquier agencia del Banco y proceden a llegar los formularios que solicita la Intendencia de Verificación Especial (IVE), firma un pagaré y luego se procede a entregarle el dinero en efectivo o cheque de gerencia.



#### 4.6. Planificación para evaluación de control interno



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

---

Guatemala, 20 de julio de 2015.

### **Planificación**

#### Origen de la evaluación

La colocación de productos activos es una de la principal fuente de ingresos por dicho motivo el consejo de administración solicita una evaluación de control interno del procedimiento para otorgar financiamiento crediticio, con el objetivo de fortalecer los procesos efectuados y minimizar el aumento de cartera vencida y por consiguiente el aumento de la estimación contable correspondiente.

#### Objetivos

La evaluación del control interno en los procedimientos para otorgar financiamiento crediticio tiene como objetivos generales:

- Evaluar riesgo del retorno de capital invertido en activos crediticios, para nueva colocación del mismo.
- Evaluar el control interno en el departamento de créditos de Banco el Esfuerzo, S.A. que permita inferir conclusiones sobre el mismo.
- Identificar las posibles causas que provocan el aumento de cartera morosa.
- Informar hallazgos obtenidos del encargo.

#### Específicos

- Realizar entrevista al gerente de créditos y cobros con el objetivo de tener el conocimiento global del departamento de créditos.
- Identificar las deficiencias en los procesos actuales y documentar con el objetivo de proponer recomendaciones al mismo.

- Identificar las inconsistencias del proceso realizado contra lo establecido en las normativas de la entidad.
- Proponer recomendaciones en los diferentes procesos para otorgar financiamiento con el objetivo de minimizar la cartera vencida.

#### Alcance

Se evaluarán los procedimientos para otorgar financiamiento crediticio en operaciones de microcrédito, crédito consumo y tarjeta de crédito realizados por el departamento de créditos del Banco de Esfuerzo, S.A. en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014.

#### Métodos a utilizar

Como parte de la evaluación se hará uso en forma combinada o individual de los métodos que se detallan a continuación:

- Observación del proceso para otorgar financiamiento en el departamento de créditos.
- Entrevista a empleados del banco.
- Narrativa de procedimientos realizados para otorgar financiamiento crediticio.
- Diagramas de flujo de los procesos para otorgar créditos consumo, tarjetas de crédito y microcrédito.
- Cuestionario para evaluación de control interno.
- Análisis a matriz de riesgos del departamento de créditos.
- Prueba de cumplimiento de normativas.

## Recursos

Para realizar la evaluación de control interno se estiman 160 horas hombre y se ha nombrado al equipo conforme lo siguiente:

Nombre	Horas hombre
Lic. Erwin Rolando Cano Divas Socio Director	15
Lic. Alexander Álvarez Alcantar Auditor	65
Javier Humberto Carranza Jobs Auditor Junior	40
Juan Carlos Pérez López Auditor Junior	40
Total	160

Equipo y útiles de oficina a utilizar en la evaluación de control interno.

Equipo	Cantidad
Computadora portátil	4
Resma de papel bond	1
Impresora	1
Grabadora portátil	3

## Informe

Será elaborado un informe correspondiente a la evaluación de control interno conjuntamente con áreas de oportunidad y planes de acción, con el objetivo de comunicar los hallazgos obtenidos en el transcurso del encargo, dicho informe será presentado al consejo de administración el día lunes 26 de agosto de 2015.

Programa de trabajo

La evaluación de control interno al departamento de créditos del Banco El Esfuerzo, S.A. se realizará conforme lo siguiente:

Descripción	Hecho por:	Fecha:
<b>Primera fase</b>		
Visita preliminar.	Lic. Erwin Rolando Cano Divas / Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	20/07/2015
Panificación para evaluación del control interno.	Lic. Erwin Rolando Cano Divas.	20/07/2015
Elaboración de Programas de trabajo.	Lic. Erwin Rolando Cano Divas / Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	21/07/2015
Definición de cuestionarios.	Lic. Erwin Rolando Cano Divas.	21/07/2015
Entrevista a funcionarios.	Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	22/07/2015
Observación de procesos.	Lic. Alexander Álvarez Alcantar / Javier Carranza.	22 al 24/07/2015
Elaboración de cédulas narrativas.	Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	22 al 24/07/2015
Análisis a diagramas de flujo.	Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	27/07/2015
Elaboración de cuestionarios.	Lic. Alexander Álvarez Alcantar / Javier Carranza / Juan Pérez.	27 al 30/07/2015
<b>Segunda fase</b>		
Análisis a matriz de riesgos	Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	10/08/2015
Observación de procesos.	Lic. Alexander Álvarez Alcantar / Javier Humberto Carranza Jobs.	10/08/2015
Determinación de muestra.	Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	10/08/2015
Pruebas de cumplimiento.	Lic. Alexander Álvarez Alcantar / Javier Humberto Carranza Jobs / Juan Carlos Pérez López.	10 al 14/08/2015
Análisis de cumplimiento.	Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	17 al 18/08/2015
Discusión de hallazgos.	Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	19/08/2015
Análisis de información.	Lic. Erwin Rolando Cano Divas / Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	20/08/2015
Elaborar matriz de hallazgos	Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	20/08/2015
<b>Tercera fase</b>		
Elaboración de informe.	Lic. Erwin Rolando Cano Divas / Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	21/10/2015
Presentación de informe.	Lic. Erwin Rolando Cano Divas / Lic. Alexander Álvarez Alcantar.	26/08/2015

#### 4.7. Índice para papeles de trabajo



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Banco de Esfuerzo, S.A.  
Índice papeles de trabajo

#	Descripción	Referencia	Página
1	Programa de evaluación de control interno.	<b>EC</b>	69
2	Entorno de control.	<b>EC-1 1/8 a</b> <b>EC-1 8/8</b>	70 a 77
3	Cuestionario filosofía de dirección y estilo de gestión.	<b>EC-2</b>	78
4	Cuestionario de integridad y valores éticos.	<b>EC-3</b>	79
5	Cuestionario compromiso y competencia profesional.	<b>EC-4</b>	80
6	Cuestionario estructura organizativa.	<b>EC-5</b>	81
7	Cuestionario asignación de autoridad y responsabilidad.	<b>EC-6</b>	82
8	Cuestionario de políticas y prácticas en materia de recursos humanos.	<b>EC-7 1/2</b> <b>EC-7 2/2</b>	83 a 84
9	Narrativa proceso para contratación de personal.	<b>EC-8 1/2</b> <b>EC-8 2/2</b>	85 a 86
10	Programa para análisis a matriz de riesgos.	<b>ER</b>	87
11	Establecimiento de Objetivos.	<b>EO 1/2</b> <b>EO 2/2</b>	88 a 89
12	Análisis a matriz de evaluación de riesgos.	<b>ER-1 1/3</b> <b>ER-1 2/3</b>	90 a 91
13	Atributos matriz evaluación de riesgos.	<b>ER-1 3/3</b>	92
14	Programa para identificación de actividades de control.	<b>AC</b>	93
15	Actividades de control.	<b>AC-1</b>	94
16	Programa para elaborar matriz de hallazgos y planes de acción.	<b>DR</b>	95
17	Hallazgos y planes de acción.	<b>DR-1 1/2</b> <b>DR-1 2/2</b>	96 a 97
18	Programa cédulas narrativas y diagramas de flujo.	<b>NF</b>	98
19	Narrativa proceso para aprobación de créditos.	<b>NF-1 1/6</b> <b>NF-1 2/6</b>	99 a 100
20	Índice de formas.	<b>NF-1 3/6</b>	101
21	Diagrama de flujo procesos para aprobación de créditos.	<b>NF-1 4/6</b> <b>NF-1 5/6</b> <b>NF-1 6/6</b>	102 a 104
22	Narrativa proceso para aprobación de créditos consumo.	<b>NF-2 1/5</b> <b>NF-2 2/5</b> <b>NF-3 3/5</b>	105 a 107
23	Diagrama de flujo aprobación de créditos consumo.	<b>NF-2 4/5</b>	108
24	Atributos diagrama de flujo para el proceso de crédito consumo.	<b>NF-2 5/5</b>	109



Banco de Esfuerzo, S.A.  
**Índice papeles de trabajo**

#	Descripción	Referencia	Página
25	Narrativa proceso para aprobación tarjeta de crédito.	<b>NF-3 1/5</b> <b>NF-3 2/5</b> <b>NF-3 3/5</b>	110 a 112
26	Diagrama de flujo aprobación tarjetas de crédito.	<b>NF-3 4/5</b>	113
27	Atributos diagrama de flujo para el proceso tarjeta de crédito.	<b>NF-3 5/5</b>	114
28	Narrativa proceso para aprobación de microcréditos.	<b>NF-4 1/5</b> <b>NF-4 2/5</b> <b>NF-4 3/5</b>	115 a 117
29	Diagrama de flujo aprobación de microcréditos.	<b>NF-4 4/5</b>	118
30	Atributos diagrama de flujo para el proceso de microcrédito.	<b>NF-4 5/5</b>	119
31	Programa para pruebas de cumplimiento.	<b>MC</b>	120
32	Determinación de muestra y análisis de información de cumplimiento.	<b>MC-1</b>	121
33	Prueba de cumplimiento política crédito consumo.	<b>MC-2 1/3</b> <b>MC-2 2/3</b>	122 a 123
34	Atributos en matriz de cumplimiento crédito consumo.	<b>MC-2 3/3</b>	124
35	Prueba de cumplimiento política tarjeta de crédito.	<b>MC-3 1/3</b> <b>MC-3 2/3</b>	125 a 126
36	Atributos en matriz de cumplimiento tarjeta de crédito.	<b>MC-3 3/3</b>	127
37	Prueba de cumplimiento política microcrédito.	<b>MC-4 1/3</b> <b>MC-4 2/3</b>	128 a 129
38	Atributos en matriz de cumplimiento microcrédito.	<b>MC-4 3/3</b>	130
39	Programa para evaluación de control interno.	<b>CI</b>	131
40	Análisis a matriz de riesgo acumulado.	<b>CI-1 1/6</b>	132
41	Cuestionarios de control interno.	<b>C-1 2/6 a</b> <b>CI-1 6/6</b>	133 a 137

#### 4.8. Papeles de trabajo



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>EC</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	21/07/15	Fecha revisión:	21/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Programa de evaluación para el entorno de control

En la evaluación del entorno de control se debe realizar:

- Evaluación de la filosofía de la dirección y estilo de gestión.
- Evaluación de la integridad y valores éticos de la institución.
- Evaluación del compromiso y competencia profesional.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Evaluación de la autoridad y responsabilidad.
- Evaluación de políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

Pruebas a realizar:

#	Descripción	Hecho por:	Fecha	Rev. por:	Fecha	Referencia
1	Narrativa de entorno de control.	A.A.	20/07	E.C.	23/07	<b>EC-1 1/8 a EC-1 8/8</b>
2	Cuestionario filosofía de dirección y estilo de gestión.	A.A.	22/07	E.C.	23/07	<b>EC-2</b>
3	Cuestionario de integridad y valores éticos.	A.A.	22/07	E.C.	23/07	<b>EC-3</b>
4	Cuestionario de compromiso y competencia profesional.	A.A.	22/07	E.C.	23/07	<b>EC-4</b>
5	Cuestionario de la estructura organizativa.	A.A.	22/07	E.C.	23/07	<b>EC-5</b>
6	Cuestionario de autoridad y responsabilidad.	A.A.	22/07	E.C.	23/07	<b>EC-6</b>
7	Cuestionario a recursos humanos.	A.A.	22/07	E.C.	23/07	<b>EC-7 1/2 EC-7 2/2</b>
8	Narrativa del proceso de selección y capacitación del personal.	A.A.	22/07	E.C.	23/07	<b>EC-8 1/2 EC-8 2/2</b>



Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-1 1/8
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

## Entorno de control.

### 1. Filosofía de la dirección y estilo de gestión.

Los responsables del gobierno de la organización a través de las normativas correspondientes y campañas de comunicación que resaltan la importancia del control interno, integridad de sus acciones y cumplimiento de valores establecen una línea de conducta para ejecutar las actividades del personal. Dentro del departamento de créditos se realizan múltiples actividades con el objetivo de motivar e inculcar el cumplimiento de normativas internas como externas.

#### EC-2

La filosofía de la dirección y estilo de gestión favorecen la existencia del control interno y promueven el establecimiento de normativas enfocadas al cumplimiento de controles establecidos.

#### 1.1. Apetito por el riesgo

El consejo administrativo cuenta con un riesgo aceptado por la colocación de productos activos de 2% neto sobre el total de la cartera.

#### 1.2. Visión del consejo de administración

El consejo de administración tiene proyectado un crecimiento neto en la cartera de productos activos del 15% anual; para lo cual considera necesario establecer un estándar en las operaciones que realiza el departamento de créditos.





Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-1 2/8
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

## 2. Integridad y valores éticos

### EC-3

La dirección evidencia compromiso hacia el cumplimiento de un comportamiento íntegro y con valores hacia el personal, comprometiéndose a respetar el reglamento interno de trabajo; pero existen puntos de mejora en la inducción del personal, implementando un programa para conocer el reglamento interno de trabajo y evidenciar por escrito el conocimiento del mismo. Comunicar de forma adecuada las medidas disciplinarias aplicadas al personal y documentar las acciones realizadas.

Derivado de la entrevista realizada se evidencia que el personal del departamento de créditos está comprometido a cumplir con los valores éticos y profesionales que se exigen dentro de la institución y ejercicio de labores diarias.

## 3. Compromiso y competencia profesional

### EC-4

La dirección evidencia compromiso del nivel profesional del personal ya que existen descriptores de puestos que definen claramente cualidades, habilidades, formación profesional, atribuciones, responsabilidades, subalternos y rango salarial. Asimismo, debe implementar un programa de capacitación y evaluación adecuado con el objetivo de mantener y mejorar el nivel profesional.



Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-1 3/8
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

### 3.1. Perfil del personal

El personal que integra el departamento de créditos cumple con el siguiente perfil:

- Gerente de créditos
  - Licenciado en administración de empresas o contador público y auditor.
  - Manejo de equipos de trabajo, excelentes relaciones interpersonales.
  - Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
  - Capacidad de análisis de información financiera y solución de conflictos.
- Subgerente de créditos
  - Licenciado en administración de empresas o contador público y auditor.
  - Manejo de equipos de trabajo, excelentes relaciones interpersonales.
  - Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
  - Capacidad de análisis de información financiera y solución de conflictos.
- Jefe de créditos
  - Pensum cerrado en administración de empresas o contador público y auditor.
  - Experiencia de 2 años en cargos similares, excelentes relaciones interpersonales y capacidad de análisis de información financiera.
- Asistente de créditos / digitador / verificador de campo
  - Estudiante universitario de ciencias económicas.
  - Experiencia de 1 año en cargos similares, excelentes relaciones interpersonales y capacidad de análisis de información.



Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>EC-1 4/8</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### 3.2. Supervisión y evaluación al personal

Actualmente no tienen un proceso establecido para documentar la supervisión realizada a subalternos, ni evalúan constantemente al personal. En este aspecto debe implementarse un programa para supervisar y evaluar constantemente al personal del departamento de créditos.

### 4. Estructura organizativa

#### **EC-5**

La estructura organizativa del departamento de créditos es acorde a las operaciones que realizan. Pero debe existir una adecuada supervisión y control al personal para realizar sus actividades de forma efectiva.



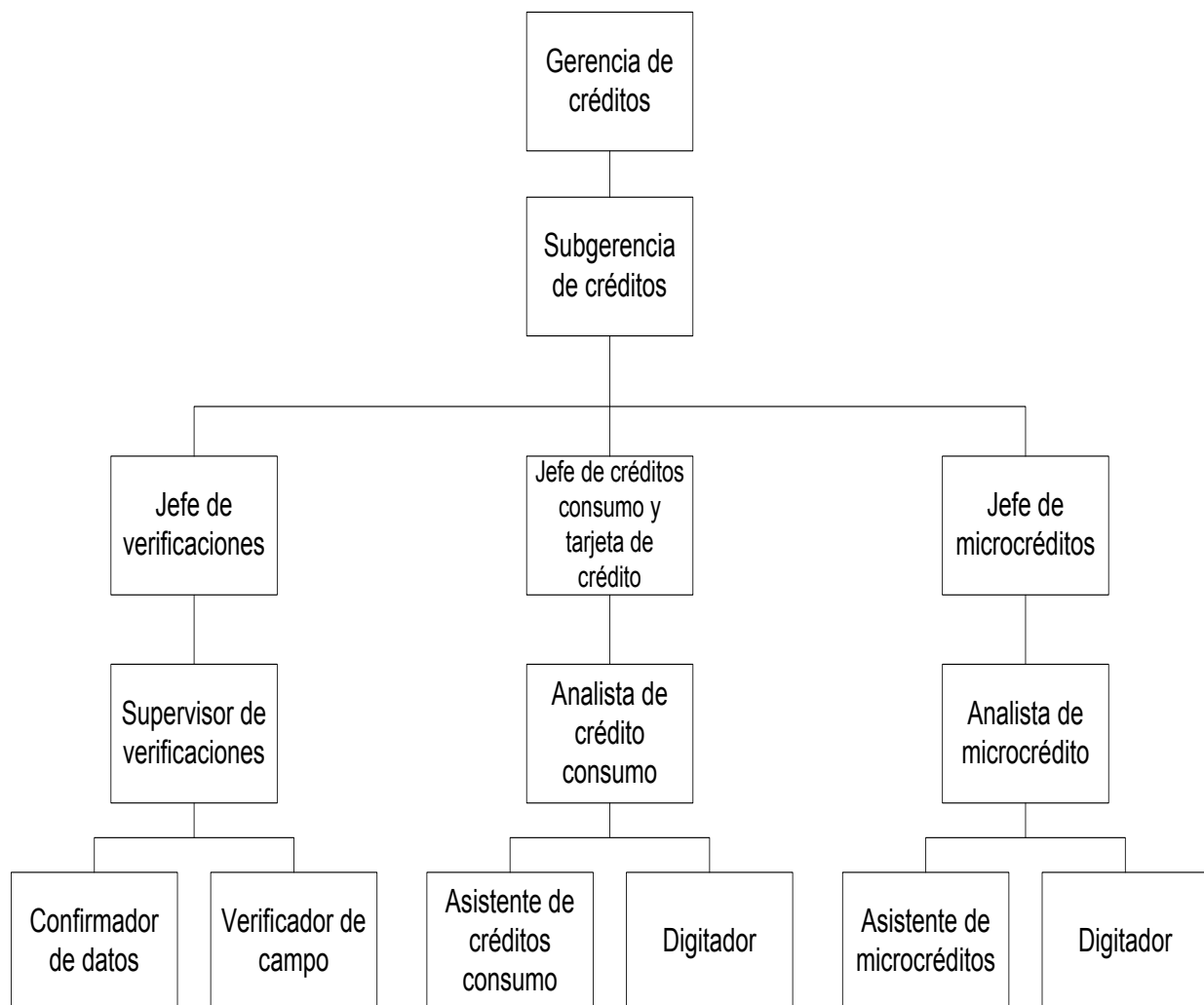
Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-1 5/8
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

#### 4.1. Organigrama gerencia de créditos

La gerencia de créditos, cuenta con una estructura jerarquía acorde a la misión y objetivos del departamento la cual se complementa con las competencias, responsabilidades y segregación de funciones de cada cargo detallado en la cédula EC-1 6/8, EC-1 7/8 (asignación de autoridad y responsabilidad).

Figura 2. Organigrama del Departamento de Créditos.



Fuente: Banco de Esfuerzo, S.A.; Elaboración: Departamento de Procesos y Mejora Continua.



Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-1 6/8
Supervisado por:	EC		
Fecha:	20/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

## 5. Asignación de autoridad y responsabilidad

### EC-6

La autoridad y responsabilidad asignadas al personal han sido adecuadamente supervisadas y establecidas por el gobierno de la organización.

#### 5.1. Responsabilidad del personal

- Gerente de créditos:
  - Organizar y supervisar al personal del departamento de créditos.
  - Realizar el presupuesto del área y velar por su cumplimiento.
  - Participar en la comisión de normativas y autorizar operaciones crediticias.
- Subgerente de créditos:
  - Velar por el cumplimiento del presupuesto y normativas.
  - Supervisar al personal y la efectividad de las operaciones.
  - Participar en la comisión de créditos y autorizar operaciones crediticias.
- Jefe de créditos:
  - Supervisar al personal y velar por el cumplimiento de normativas.
  - Analizar y autorizar operaciones crediticias.
- Analista de créditos:
  - Supervisar al personal y velar por el cumplimiento de normativas.
  - Analizar y autorizar operaciones crediticias.



Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-1 7/8
Supervisado por:	EC		
Fecha:	20/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

- Asistente de créditos / confirmador de datos:
  - Confirmar información del expediente.
  - Verificar que el expediente contenga la papelería establecida en política.
- Digitador:
  - Ingresar al sistema la información requerida conforme lo indicado en el expediente.
- Verificador de campo:
  - Realizar visitas en campo para corroborar la residencia del cliente en la dirección reportada.
  - Realizar visitas en campo para corroborar la existencia, propiedad, aspectos financieros y operaciones del negocio reportado.
  - Realizar visitas en campo para corroborar la existencia de la empresa y relación de dependencia.

Al revisar las competencias, responsabilidades de cada cargo conjuntamente con la segregación de funciones establecidas se visualiza que el organigrama estructural del departamento de créditos incluido en la cédula EC-1 5/8 (organigrama gerencia de créditos y cobros) está acorde a la jerarquía establecida.



Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>EC-1 8/8</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	20/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

## 6. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

### **EC-7 2/2**

Las políticas y procedimientos para contratación de personal son adecuados, pero tienen varios puntos de mejora con respecto a la investigación más detallada sobre el motivo de retiro de empresas anteriores del solicitante; en caso de promociones se debe elaborar una normativa que regule los requisitos mínimos para ser promovido y que el personal identifique oportunidades de mejora en sus labores.

### **EC-8 2/2**

El proceso de selección no tiene una investigación minuciosa para candidatos que tienen historial laboral y el motivo de retiro. Asimismo, no tienen por escrito el conocimiento y aceptación del reglamento interno de trabajo y brindan al personal una copia del mismo.



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-2
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Cuestionario filosofía de dirección y estilo de gestión.**

Entrevistado: Gabriel Scotch  
Gerente General

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Los parámetros establecidos para otorgar productos activos se definen con base a estudios de cartera, provisión e indicadores financieros de la institución?	X		Previo a establecer los parámetros de cada producto activo se realiza un estudio de cartera proporcionado por el área de riesgos y se identifica la provisión que genera la cartera.
2	¿Ha existido rotación de personal en los cargos de gerente de créditos, subgerente de créditos en el último año?	X		En el último año se ha cambiado al gerente de créditos en 3 ocasiones debido a estrategias gerenciales.
3	¿Han renunciado personas que ocupen el cargo de gerente de créditos, subgerente de créditos o jefaturas en el último año?		X	
4	¿La alta gerencia supervisa constantemente el área de créditos?	X		El gerente general solicita el envío de información del estado de las operaciones del mes y visita el área por lo menos una vez al mes
5	¿La alta gerencia se interesa en conocer los procesos para otorgar financiamiento crediticio?	X		En el proceso de inducción para directores se tiene estipulado que debe conocer los procesos para otorgar financiamiento.
6	¿La dirección ejerce presión para el cumplimiento de metas?	X		En la última semana del mes el gerente de créditos ejerce presión a los subalternos para agilizar el proceso de evaluación y aprobación de créditos.
7	¿Existe omisión de posibles sospechas o indicaciones de prácticas indebidas por parte de los directivos?		X	
8	¿Los directivos promueven sanciones para las prácticas indebidas?		X	

Conclusión: La filosofía de la dirección y el estilo operativo favorecen la existencia del control interno y promueven el establecimiento de normativas enfocadas al cumplimiento de controles establecidos.

**EC-1 1/8**





Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-3
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Cuestionario de integridad y valores éticos.**

Entrevistado: Gabriel Scotch  
Gerente General

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Existen códigos de conducta en donde se consideren conflictos de intereses, pagos ilegales, competencia desleal, uso fraudulento de información, comportamiento ético y moral?	X		Existe un reglamento interno de trabajo que contempla los aspectos mencionados.
2	¿El código interno de trabajo es aceptado de forma expresa por todos los empleados?		X	Actualmente no se tiene un proceso para evidenciar el conocimiento del reglamento por todos los empleados.
3	¿Los empleados saben que hacer al detectar algún comportamiento indebido?	X		Existe una cadena de comunicación establecida.
4	¿Existe comunicación sobre la importancia de la integridad y comportamiento ético del personal?	X		Recursos humanos tiene una campaña fomentando la integridad y valores éticos.
5	¿La dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y está mal?	X		La dirección espera que todo el personal se comporte conforme a normas establecidas.
6	¿La dirección comunica debidamente dentro de la institución las acciones disciplinarias que realiza?		X	Actualmente no se comunica las medidas disciplinarias aplicadas.
7	¿Existe acceso al reglamento interno de trabajo?		X	Actualmente no se le proporciona copia al empleado del reglamento interno de trabajo y no está publicado en intranet.
8	¿Las intervenciones de la dirección están debidamente documentadas y explicadas?		X	No existe evidencia de las intervenciones disciplinarias de la dirección en acciones indebidas.

Conclusión: La dirección evidencia compromiso hacia el cumplimiento de un comportamiento íntegro y con valores hacia el personal, comprometiendo a respetar el reglamento interno de trabajo; pero existen puntos de mejora en la inducción del personal, implementando un programa para conocer el reglamento interno de trabajo y evidenciar por escrito el conocimiento del mismo. Comunicar de forma adecuada las medidas disciplinarias aplicadas al personal y documentar las acciones realizadas.

**EC-1 2/8**



Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-4
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Cuestionario compromiso y competencia profesional.**

Entrevistado: Gabriel Scotch  
Gerente General

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Existen descriptores formales de puestos de trabajo?	X		En los descriptores de puesto están identificado los requisitos cualitativos, profesionales, las atribuciones, responsabilidades, subalternos y rango salarial.
2	¿Previo a establecer funciones, responsabilidades y autoridad del cargo la dirección ha analizado las mismas?	X		
3	¿La dirección ha analizado y determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades necesarias requeridas para realizar trabajos específicos?	X		
4	¿Existe evidencia que demuestre que los empleados poseen los conocimientos y habilidades requeridas en el descriptor del puesto?	X		Se realizan evaluaciones generales y específicas acorde al cargo a desempeñar, las cuales están dentro del expediente del empleado.
5	¿La dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y está mal?	X		La dirección espera que todo el personal se comporte conforme a normas establecidas.
6	¿Los expedientes que contienen la información de empleados se encuentra correctamente resguardada y con acceso restringido?	X		Existe un archivo de expedientes de todo el personal, este tiene acceso restringido debido a que únicamente el área servicios al empleado tiene acceso.
7	¿Se archivan oportunamente todas las actualizaciones de información al expediente del empleado?		X	No cuentan con un proceso establecido para actualización de información del personal.
8	¿Existe un programa de capacitación al personal?		X	Actualmente no tienen un plan de capacitación para el personal del departamento de créditos.

Conclusión: La dirección evidencia compromiso del nivel profesional del personal ya que existen descriptores de puestos que definen cualidades, habilidades, formación profesional, atribuciones, responsabilidades, subalternos y rango salarial. Asimismo, debe implementar un programa de capacitación y evaluación adecuado con el objetivo de mantener y mejorar el nivel profesional.

**EC-1 2/8, ER-1 1/3**



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-5
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Cuestionario estructura organizativa.**

Entrevistado: Gabriel Scotch  
Gerente General

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿El departamento de créditos está debidamente descentralizado debido a la naturaleza de las operaciones realizadas?	X		Existe cierto nivel de aprobación de financiamiento y excepciones en el gerente de créditos, subgerente de créditos, jefes de crédito y analistas de crédito.
2	¿La estructura del departamento de créditos facilita la fluidez de información desde el nivel superior hacia niveles inferiores y viceversa?	X		El departamento de créditos tiene una cadena de información establecida.
3	¿Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad?		X	
4	¿El personal del departamento de créditos tiene el conocimiento, experiencia y formación necesaria para desempeñar sus funciones?	X		Antigüedad laboral del personal: 8 años gerente y jefes, analistas 3 años los analistas y asistentes la mayoría tienen al menos 6 meses de antigüedad laboral.
5	¿Las relaciones de dependencia establecidas son adecuadas y permiten al personal conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad?	X		
6	¿El personal tiene claramente identificado las vías de comunicación dentro del departamento de créditos?	X		
7	¿Los directores y jefaturas del departamento de créditos tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente?		X	Se observó que las jefaturas no tienen organizado el tiempo de supervisión al personal.
8	¿Dentro del departamento de créditos se tiene evidencia de la supervisión realizada por el gerente de créditos, subgerente de créditos y jefaturas hacia el personal a su cargo?		X	No tienen evidencia de las supervisiones realizadas al personal.

Conclusión: La estructura organizativa del departamento de créditos es acorde a las operaciones que realizan. Pero debe existir una adecuada supervisión y control al personal para realizar sus actividades de forma efectiva.

**EC-1 4/8**



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-6
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Cuestionario asignación de autoridad y responsabilidad.**

Entrevistado: Gabriel Scotch  
Gerente General

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Se realiza asignación de autoridad y responsabilidad al personal del departamento de créditos en forma sistemática?	X		La línea de autoridad y responsabilidad está claramente delimitada en los descriptores de puesto.
2	¿La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad?	X		
3	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo del gerente, subgerente y jefaturas del departamento de créditos?		X	
4	¿La institución tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión?	X		Debido al cambio de estructura existe más personal que el necesario; en días holgados existe personal sin funciones asignadas. La dirección tiene la intención de realizar un estudio para determinar el número de personal adecuado a las operaciones.
5	¿Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad para toma de decisiones para continuar con el trabajo y participación de superiores cuando sea necesario?	X		Debido al nivel de autonomía establecido indica hasta qué punto puede tomar decisión el subalterno y cuando debe participar un nivel superior.
6	¿El personal tiene claramente identificado las vías de comunicación dentro del departamento de créditos?	X		

Conclusión: La autoridad y responsabilidad asignadas al personal han sido adecuadamente supervisadas y establecidas por el gobierno de la organización.

**EC-1 6/8**



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-7 1/2
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Cuestionario de políticas y prácticas en materia de recurso humano.**

Entrevistado: Gabriel Scotch  
Gerente General

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Las políticas y procedimientos existentes aseguran el reclutamiento de personas fiables necesarias para soportar un sistema de control interno?	X		En el proceso de selección se realiza una investigación solicitante y al cumplir con parámetros establecidos se contrata al personal.
2	¿El nivel de atención que se presta al reclutamiento y formación de las personas es adecuado?	X		En el proceso de selección se descartan a las personas que no cumplen con el perfil mínimo requerido.
3	¿Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos?	X		El personal de nuevo ingreso recibe inducción sobre sus funciones y responsabilidades pero no le entregan por escrito las mismas.
4	¿El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo?		X	
5	¿Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas?		X	Actualmente no existe un reporte de incumplimiento de políticas, pero el reglamento interno de trabajo si contempla sanciones por incumplimiento de políticas.
6	¿Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas?	X		El personal tiene conciencia que existen sanciones por incumplimiento de políticas pero no tienen acceso al reglamento interno de trabajo.
7	¿Se examina minuciosamente el historial de cambios de empleo frecuentes o periodos de inactividad?		X	Actualmente solo se verifica el motivo de retiro, pero no se realiza una investigación minuciosa.
8	¿Las políticas de contratación incluyen una investigación de candidatos con antecedentes penales?	X		No se contrata personal con antecedentes penales.



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-7 2/2
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Cuestionario de políticas y prácticas en materia de recurso humano.**

Entrevistado: Gabriel Scotch  
Gerente General

#	Descripción	Si	No	Observaciones
9	¿Los criterios con respecto a ascensos y aumento de sueldo están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de promociones?		X	La institución no tiene normado los aspectos mínimos para promover a empleados, se realiza a criterio del gerente de área.

Conclusión: Las políticas y procedimientos para contratación de personal son adecuados, pero tienen varios puntos de mejora con respecto a la investigación más detallada sobre el motivo de retiro de empresas anteriores del solicitante; en caso de promociones se debe elaborar una normativa que regule los requisitos mínimos para ser promovido y que el personal tenga retroalimentación de los puntos de mejora en sus labores.

**EC-1 8/8**



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EC-8 1/2
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para contratación de personal.**

**1. Entrevistado:** Scarlet Monzón  
Gerente de Recursos Humanos

- 2. Responsables:**
- a) Gerente de recursos humanos
  - b) Subgerente de recursos humanos
  - c) Jefe de selección
  - d) Analista de selección.

**3. Descripción del proceso:**

#	Descripción	Responsable
1	Envía un correo electrónico al gerente de recursos humanos indicando el cargo vacante y solicita que realicen el proceso de selección para completar el equipo de trabajo.	Gerente de área
2	Recibe la solicitud y procede a verificar el perfil adecuado y traslada al jefe de selección para que realice las gestiones correspondientes.	Gerente de recursos humanos
3	Recibe la información del cargo vacante y procede a realizar la publicación en páginas de selección y programa publicación en periódicos de la oferta de empleo, notifica al analista de selección.	Analista de selección
4	Cuando se presentan los candidatos al cargo, se entrega una solicitud de empleo e indica que debe realizar algunas pruebas de forma electrónica para optar al cargo.	
5	Al recibir las pruebas y calificaciones del candidato depura a personas que reprobaron las mismas.	
6	Programa entrevistas con candidatos y depura personas que no cumplen con perfil requerido.	
7	Selecciona 3 posibles candidatos y programa entrevista con el gerente de área.	
8	Recibe conformidad del gerente de área del candidato a contratar; realiza investigación de referencias crediticias, referencias judiciales y penales; confirma referencias personales, familiares y laborales. Para candidatos que no aprueben la investigación se descarta y procede a confirmar la segunda opción.	
9	Contacta al candidato y programa cita para proponer oferta laboral.	
10	En reunión indica responsabilidades del cargo, atribuciones, sueldo y horario laboral; si el candidato está de acuerdo lo contrata e indica fecha para inicio de labores. Archiva expediente del candidato contratado.	
11	Se presenta para inducción de personal de nuevo ingreso, la cual consiste en: aspectos generales de la institución, reglamento interno de trabajo, productos y servicios que brinda y visita a los diferentes departamentos. Al finalizar la semana de inducción traslada al personal con el gerente de área.	



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>EC-8 2/2</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	23/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para contratación de personal.**

#	Descripción	Responsable
12	El gerente de área nuevamente indica atribuciones, responsabilidad del cargo a desempeñar y presenta al personal. Asigna a una persona del departamento para que entregue equipo de trabajo e instruya sobre las actividades a realizar.	Gerente de área
13	Al transcurrir dos meses, solicita confirmación de la contratación realizada al gerente de área y programa firma de contrato laboral.	Analista de selección
14	Gestiona firmas a contrato laboral, lo adjunta al expediente y archiva el mismo.	

Conclusión: El proceso de selección no tiene una investigación minuciosa para candidatos que tienen historial laboral y el motivo de retiro. Asimismo, no tienen por escrito el conocimiento y aceptación del reglamento interno de trabajo y brindan al personal una copia del mismo.

**EC-1 8/8**





Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>ER</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	21/07/15	Fecha revisión:	22/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Programa para análisis a matriz de riesgos

Para analizar la matriz de riesgos se debe realizar:

- Identificación de objetivos operativos.
- Identificación de objetivos financieros.
- Identificación de objetivos de cumplimiento.
- Identificación de riesgos por cada tipo de objetivos.
- Análisis a matriz de riesgos.

Actividades a realizar:

#	Descripción	Hecho por:	Fecha	Rev. por:	Fecha	Referencia
1	Establecimiento de objetivos.	A.A.	10/08	E.C.	20/08	<b>EO 1/2</b> <b>EO 2/2</b>
2	Identificación de riesgos.	A.A.	10/08	E.C.	20/08	<b>ER-1 1/3</b> <b>ER-1 2/3</b>
3	Análisis a matriz de riesgos.	A.A.	10/08	E.C.	20/08	
4	Atributos matriz evaluación de riesgos	A.A.	10/08	E.C.	20/08	<b>ER-1 3/3</b>

Observaciones: Debido a que la gerencia de créditos y cobros no cuenta con una matriz de riesgos, se ha elaborado para realizar análisis conforme lo planificado.



Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EO 1/2
Supervisado por:	EC		
Fecha:	10/08/15	Fecha revisión:	20/08/15

### **Establecimiento de objetivos.**

El consejo de administración traza sus objetivos alineados a la misión y visión de la entidad los cuales comunican en cascada a todo el personal de la entidad, dichos objetivos se detallan a continuación:

- **Objetivos operativos:**
  - Promover optimización de recursos en los procedimientos para otorgar financiamiento crediticio.
  - Implementar tecnología que permita aumentar efectividad en operaciones.
  - Promover una adecuada utilización de los activos del banco.
- **Objetivos financieros:**
  - Posicionarse en el mercado guatemalteco, como líder en colocación de productos activos.
  - Desarrollar productos innovadores con precio competitivo y acorde a necesidades del mercado objetivo.
  - Otorgar de forma ágil y oportuna facilidades crediticias a clientes.
  - Lograr un crecimiento anual de 15% en cartera de créditos.
  - Mantener cartera al día al 98%.



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	EO 2/2
Supervisado por:	EC		
Fecha:	10/08/15	Fecha revisión:	20/08/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

- **Objetivos de cumplimiento:**
  - Cumplir normativas emitidas por la Junta Monetaria y Superintendencia de Bancos guatemalteca para entidades supervisadas.
  - Otorgar productos activos a clientes que cumplan lo estipulado en política de créditos del banco.
  - Evaluar al personal que forma parte del banco con respecto al cumplimiento de normas, controles y conducta establecida por la entidad.
  - Evaluar el desempeño del personal sea óptimo y que aporte al cumplimiento de metas del banco.
  - Desarrollar normativas que regulen las actividades del banco.
  - Velar que las normativas y procedimientos estén acorde a las actividades desarrolladas por el banco.
  - Hacer llegar a todo nivel y de forma oportuna información y normativas para desarrollo de actividades dentro de la entidad.
  - Velar por el cumplimiento de normativas internas como externas para desarrollo de actividades dentro de la entidad.



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>ER-1 1/3</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>	10/08/15	Fecha revisión:
Fecha:		20/08/15	

**Banco de Esfuerzo, S.A.**

**Análisis a matriz de evaluación de riesgos.**

Referencia	Evento (riesgo)	Atributos para objetivos													Probabilidad	Acciones / Actividades de control				
		Operativos			Financieros							Cumplimiento								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M			N	N		
<b>EC-4</b>	ER-1 3/3 Ausencia de un programa de capacitación del proceso para otorgar financiamiento crediticio al personal del Departamento de Créditos.	X					X	X	X			X	X	X					Alto	Elaborar un programa de capacitación al personal del Departamento de Créditos que permita transmitir el conocimiento del proceso establecido por el Banco para otorgar financiamiento crediticio.
<b>CI-1 1/6</b>	Falta de metodología adecuada para evaluación y aprobación de financiamiento crediticio y capacitar al personal del Departamento de Créditos.	X	X				X	X									X		Medio	Analizar áreas de oportunidad para implementar mejoras a proceso actual de evaluación y aprobación de financiamiento crediticio.
	Desconocimiento de políticas crediticias en el personal del Departamento de Créditos.						X	X											Bajo	Capacitar al personal del Departamento de Créditos sobre el manual de políticas crediticias y su aplicación al momento de realizar evaluaciones para otorgar financiamiento crediticio.
	No atacar nuevo nicho de mercado.						X	X											Bajo	Establecer nuevos perfiles de clientes para abarcar nuevos nichos de mercado.
	Falta de productos financieros con precio competitivo.						X	X					X						Medio	Realizar un estudio de mercado de los que ofrece el sistema financiero y así desarrollar productos financieros competitivos acorde al mercado objetivo del Banco.
	Incumplimiento de la oferta de valor "Otorgar financiamiento crediticio en 36 horas".						X	X	X	X									Medio	Identificar áreas de oportunidad en el proceso actual para otorgar financiamiento crediticio e implementar mejoras para cumplir con la oferta de valor "Otorgar financiamiento crediticio en 36 horas".
	No reportar operaciones activas conforme requerimientos de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.												X	X		X	X		Alto	Implementar puntos de control para corregir errores operativos al momento de reportar activos crediticios conforme requerimientos de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

Valoración	Nivel de riesgo
De 8 a 16	Alto*
De 4 a 7	Medio
De 0 a 3	Bajo

\* Se considera alto todo riesgo relacionado a incumplimiento de requerimientos estipulados por la Superintendencia de Bancos de Guatemala.



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>ER-1 2/3</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>	Fecha revisión:	20/08/15
Fecha:	10/08/15		

**Banco de Esfuerzo, S.A.**

**Análisis a matriz de evaluación de riesgos.**

Referencia	Evento (riesgo)	Atributos para objetivos													Probabilidad	Acciones / Actividades de control					
		Operativos			Financieros			Cumplimiento													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M			N	N			
<b>MC-1</b>	Aumento de cartera en mora por incumplimiento de políticas crediticias.																			Alto	Asegurarse el cumplimiento de lo establecido en el manual de políticas crediticias previo a otorgar financiamiento crediticio y sancionar al personal que no cumpla con dicha normativa.
<b>CI-1 1/6</b>	Falta de supervisión al personal del Departamento de Créditos.															X	X	X	X	Medio	Establecer procedimientos adecuados que permitan una supervisión constante al personal del Departamento de Créditos.
<b>AC-1</b>	Falta de evaluación al personal del Departamento de Créditos.															X	X	X	X	Alto	Establecer un programa de evaluación para el personal del Departamento de Créditos que permita establecer áreas de oportunidad y cumplimiento de calidad profesional.
<b>NF-1 2/6</b>	Tener desactualizada la matriz de políticas que utiliza el personal del Departamento de Créditos, conforme indica manual de políticas crediticias vigente.			X												X	X	X	X	Medio	Actualizar constantemente la matriz de políticas utilizada para evaluación de expedientes de crédito.
<b>CI-1 1/6</b>	Tener procesos desactualizados en comparación de lo realizado para otorgar financiamiento crediticio.	X							X							X	X	X	X	Alto	Establecer un cronograma de revisión y actualización de procesos publicados.
	Falta de comunicación oportuna de normativas del Banco.								X	X						X				Medio	Comunicar oportunamente cambios realizados al manual de políticas crediticias al personal para su aplicación.
	Falta de acceso a políticas de crédito para consulta del personal del Departamento de Créditos.								X	X						X				Medio	Otorgar acceso al personal del Departamento de Créditos para consultar el manual de políticas crediticias.

Valoración	Nivel de riesgo
De 8 a 16	<b>Alto*</b>
De 4 a 7	<b>Medio</b>
De 0 a 3	<b>Bajo</b>

Debido que 5 de 10 eventos identificados tienen alta probabilidad de ocurrencia y estos representan el 36% del total riesgos, se estima que existe una alta probabilidad que la institución tenga problemas para recuperar el capital invertido en colocación de productos activos y que se eleve la cartera morosa y por consiguiente el monto de provisión conforme lo indicado en el artículo 35. Constitución de reservas o provisiones específicas de la resolución JM-93-2005 Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito de la Junta Monetaria.

Análisis:

\* Se considera alto todo riesgo relacionado a incumplimiento de requerimientos estipulados por la Superintendencia de Bancos de Guatemala.



Hecho por:	AA	Papel de trabajo	ER-1 3/3
Supervisado por:	EC		
Fecha:	10/08/15	Fecha revisión:	20/08/15

### Atributos matriz evaluación de riesgos

Objetivos Operativos	
A	Promover optimización de recursos en procedimientos para otorgar financiamiento crediticio.
B	Implementar tecnología que permita aumentar efectividad en operaciones.
C	Promover una adecuada utilización de activos del banco.
Objetivos financieros	
D	Posicionarse en el mercado guatemalteco, como líder en colocación de productos activos.
E	Desarrollar productos innovadores, con precio competitivo y acorde a necesidades del mercado objetivo.
F	Otorgar de forma ágil y oportuna facilidades crediticias a clientes.
G	Lograr crecimiento anual de 15% en cartera de clientes.
H	Mantener cartera al día al 98%.
Objetivos de cumplimiento	
I	Cumplir las normas emitidas por la Junta Monetaria y Superintendencia de Bancos Guatemalteca para entidades supervisadas.
J	Otorgar productos activos a clientes que cumplan con lo estipulado en la política de créditos del banco.
K	Evaluar al personal que forma parte del Banco con respecto al cumplimiento de normas, controles y conducta establecida por la entidad.
L	Evaluar el desempeño del personal sea óptimo y que aporte al cumplimiento de metas del banco.
M	Velar que las normativas y procedimientos estén acorde a las actividades desarrolladas por el banco.
N	Hacer llegar a todo nivel y de forma oportuna información y normativas para el desarrollo de actividades dentro de la entidad.
Ñ	Velar por el cumplimiento de normativas internas como externas para desarrollar actividades dentro de la entidad.

ER-1 1/3, ER-1 2/3



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>AC</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	21/07/15	Fecha revisión:	22/08/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Programa para identificación de actividades de control

Para elaborar identificar las actividades de control se debe realizar:

- Entrevista con el gerente de créditos y cobros para solicitar información de las políticas utilizadas.
- Solicitar copia de las políticas utilizadas para evaluación de productos activos.

Actividades a realizar:

#	Descripción	Hecho por:	Fecha	Rev. por:	Fecha	Referencia
1	Entrevista con gerente de créditos.	A.A.	22/07	E.C.	24/07	<b>AC-1</b>
2	Obtener copia de políticas utilizadas.	A.A.	22/07	E.C.	24/07	



Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>AC-1</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	24/08/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Actividades de control.

Se entrevistó al señor Facundo Cabral Subgerente de Créditos debido a que el gerente de créditos estaba de viaje; el señor Cabral indicó y que en el departamento de créditos se utiliza una matriz que contiene las políticas utilizadas para otorgar financiamiento a sus clientes:

**ER-1 2/3**

**P.P.C.**

Matriz de políticas crediticias Banco de Esfuerzo, S.A.			
Requisitos del solicitante y aval			
Edad:	De 23 a 50 años.		
Antigüedad laboral:	1 año 5 meses.		
Antigüedad del negocio:	2 años.		
Tiempo de residir en la vivienda:	1 año.		
Ingresos fijos líquidos:	1,500.00		
Monto a otorgar crédito consumo:	De Q 3,000.00 a Q 45,000.00		
Monto a otorgar tarjeta de crédito:	Tipo de tarjeta		
	Local	Internacional	Oro
	De Q 2,000.00 a Q 5,000.00	De Q 5,000.01 a Q 25,000.00	De Q 8,000.00 a Q 45,000.00
Monto a otorgar microcrédito:	De Q 3,000.00 a Q 65,000.00		
Plazo crédito consumo	De 6 a 36		
Plazo microcrédito	De 6 a 24		
Endeudamiento máximo del cliente dependiente:	No mayor al 40% de sus ingresos		
Endeudamiento máximo del cliente independiente:	No mayor al 30% de sus ingresos		
Documentos a presentar	Consumo	Tarjeta de crédito	Microcrédito
Solicitud de crédito.		X	
Copia del documento de identificación.		X	
Certificación de ingresos emitida por la empresa en donde labora el solicitante, no mayor a 15 días de emisión.	X	X	No aplica
Estado patrimonial y estado de ingresos y egresos.	No aplica	No aplica	X
Copia de su patente de comercio para comerciantes individuales obligados a llevar contabilidad.	No aplica	No aplica	X
Recibo de energía eléctrica del domicilio sin mora.		X	
Recibo de energía eléctrica del negocio sin mora.	No aplica	No aplica	X
Verificaciones a realizar	Consumo	Tarjeta de crédito	Microcrédito
Verificación física del domicilio.		X	
Verificación laboral.		X	No aplica
Verificación del negocio	No aplica	No aplica	X
Verificación de referencias crediticias.		X	
Verificación telefónica de los datos del cliente.		X	
Verificación telefónica del los datos del cliente con 2 referencias familiares.		X	
Verificación telefónica del los datos del cliente con 2 referencias personales.		X	
Verificación telefónica del los datos del cliente con 2 referencias comerciales.	No aplica	No aplica	X

**P.P.C.** Papel proporcionado por el cliente.





Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>DR</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	21/07/15	Fecha revisión:	22/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Programa para elaborar matriz de hallazgos y planes de acción

Para elaborar la matriz de hallazgos realizar:

- Identificación de eventos, causa, efecto, plan de acción.
- Entrevista con el cliente para compilar los comentarios y fecha de implementación del plan de acción.

Actividades a realizar:

#	Descripción	Hecho por:	Fecha	Rev. por:	Fecha	Referencia
1	Entrevista con gerente de créditos.	A.A.	19/07	E.C.	20/07	<b>DR-1 1/2</b> <b>DR-1 2/2</b>
2	Elaborar matriz de hallazgos.	A.A.	20/08	E.C.	20/08	



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	DR-1 1/2
Supervisado por:	EC	Fecha revisión:	20/08/15
Fecha:	20/08/15		

### Banco de Esfuerzo, S.A.

### Hallazgos y planes de acción.

No. Referencia	Evento	Causa	Efecto	Plan de acción	Comentario del cliente	Fecha de compromiso
1	Falta de análisis del comportamiento en crédito sistema financiero.	Se realiza consulta a buró pero no se tiene acceso al historial de información crediticia del sistema financiero, solamente verifican que el resultado de pre-calificación sea verde.	Análisis deficiente en comportamiento de pago del solicitante, incertidumbre en número máximo de atraso en obligaciones crediticias del cliente y aumento de probabilidad que el cliente no cumpla con el pago del crédito otorgado.	Proporcionar al analista de créditos acceso al historial crediticio reportado en los diferentes burós de información crediticia y modificación en políticas de crédito agregando parámetros de comportamiento crediticio y revisión del mismo.	Se estará implementando plataforma con acceso a diferentes burós de referencias crediticias y capacitará a personal para analizar la información proporcionada en los diferentes burós de referencias crediticias.	02 de octubre 2015.
2	Ausencia de segregación de funciones en forma adecuada.	La misma persona que confirma, digita y aprueba la operación crediticia.	Falta de adecuada supervisión en los procesos realizados para aprobación de créditos.	La aprobación de operaciones activas únicamente las debe realizar el analista de créditos debido a las atribuciones estipuladas en su descriptor de funciones.	Se realizará análisis a funciones actuales del personal y se realizará redistribución de funciones acorde al cargo desempeñado.	20 de octubre 2015.
3	Desconocimiento de políticas crediticias.	No existe programación para capacitación y no se cuenta con proceso de evaluación del personal.	Desconocimiento de políticas para otorgar financiamiento, incumplimiento de requisitos en expedientes de crédito y aumento de probabilidad que el cliente no cumpla con el pago del crédito otorgado.	Establecer un programa de capacitación y evaluación constante al personal del área de créditos.	Se realizará una planificación para capacitar al personal del Departamento de Créditos y realizarán evaluaciones para asegurar el conocimiento de políticas crediticias.	27 de octubre 2015.
4	No cuentan con acceso a políticas de crédito.	Falta de acceso a consultar el manual de políticas de crédito, los analistas de crédito no poseen copia de dicho manual.	Desconocimiento e incumplimiento de políticas para otorgar financiamiento crediticio.	Proveer de acceso a políticas de crédito para todo el personal de créditos y entrega del manual impreso a responsables de evaluación y aprobación de operaciones activas.	Se entregará impreso a políticas crediticias al personal que tiene la responsabilidad de aprobar financiamiento crediticio y se otorgará permisos para consultar la política de crediticia en intranet del Banco.	13 de octubre 2015.



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	DR-1 2/2
Supervisado por:	EC	Fecha revisión:	20/08/15
Fecha:	20/08/15		

### Banco de Esfuerzo, S.A.

### Hallazgos y planes de acción.

No. Referencia	Evento	Causa	Efecto	Plan de acción	Comentario del cliente	Fecha de compromiso
5 <b>MC-1</b>	Incumplimiento de requisitos solicitados en política crediticia en expedientes de crédito.	Desconocimiento de políticas crediticias, deficiencias en revisión y evaluación en solicitud de crédito.	Se evaluaron 144 casos y el 61.11% se encuentra en mora por diversos incumplimientos de política crediticia en más de 1 aspecto revisado, provocando que 88 operaciones activas estén en mora por un monto de Q 931,959.15 que representa el 41.42% del total de cartera en mora y provisionando la cantidad de Q 251,058.32.	Establecer procedimientos que sancionen el incumplimiento de políticas crediticias en el área de créditos; creación de área especializada para expedientes y cumplimiento de políticas en créditos otorgados.	Se agregará a política de crédito que es prohibida la aprobación de financiamiento si el cliente no cumple con el 100% de requisitos y se estarán aplicando sanciones al personal que incumpla dicha política.	13 de octubre 2015.
6	Delegación de autonomía para autorización excepciones en autorización operaciones activas.	No existe un adecuado proceso para evaluación y autorización de excepciones a política crediticia. No es necesario solicitar autorización de un nivel superior para otorgar una excepción al cumplimiento de políticas crediticias.	Alto número en autorización de excepciones al cumplimiento de políticas crediticias aumento de expedientes con incumplimiento aumentando la probabilidad que las operaciones crediticias otorgadas incumplan con pagos establecidos.	Para otorgar una excepción al cumplimiento de políticas crediticias se debe realizar un análisis conjuntamente con el jefe de créditos y subgerente de créditos conforme a niveles previamente establecidos.	Se implementará una comisión de créditos para evaluación y autorización de excepciones de la política vigente.	20 de octubre 2015.
7 <b>CI-1 1/6</b>	Carencia de adecuada supervisión a subalternos.	Falta de supervisión constante del trabajo realizado por subalternos.	Incumplimiento de procedimientos establecidos en proceso para otorgar financiamiento.		Se establecerá un proceso de supervisión y evaluación constante al personal del Departamento de Créditos.	11 de noviembre 2015.
8	Incumplimiento en proceso establecido para otorgar financiamiento crediticio.	Desconocimiento del proceso integral para otorgar financiamiento crediticio e incumplimiento de políticas.	El 56% de las actividades realizadas por el departamento de créditos tienen riesgo alto, debido a que no existe una adecuada segregación de funciones y supervisión, falta de conocimiento en el proceso integral para otorgar financiamiento y no tienen conocimiento de políticas crediticias estipuladas por gobierno corporativo provocando el incumplimiento de dichas políticas.	Establecer un plan de supervisión constante al personal de créditos para identificar áreas de oportunidad en cumplimiento de procedimientos.	Se realizará una planificación para capacitar al personal del Departamento de Créditos y realizarán evaluaciones para asegurar el conocimiento de políticas crediticias.	27 de octubre 2015.



Hecho por:	AA	Papel de trabajo	NF
Supervisado por:	EC		
Fecha:	20/07/15	Fecha revisión:	22/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

## Programa cédulas narrativas y diagramas de flujo

Objetivos para elaborar cédulas narrativas y diagramas de flujo:

- Entrevista con subgerente de créditos.
- Entrevista con jefaturas de producto.
- Verificación y observación de procesos realizados por el personal de créditos.

Actividades a realizar:

#	Descripción	Hecho por:	Fecha	Rev. por:	Fecha	Referencia
1	Elaborar cédula narrativa del proceso para otorgar créditos.	A.A.	22/07	E.C.	28/07	NF-1 1/6 NF-1 2/6
2	Índice de formas.	A.A.	22/07	E.C.	28/07	NF-1 3/6
3	Analizar diagrama de flujo para otorgar créditos.	A.A.	22/07	E.C.	28/07	NF-1 4/6 NF-1 5/6 NF-1 6/6
4	Elaborar cédula narrativa del proceso para otorgar créditos consumo.	A.A.	22/07	E.C.	28/07	NF-2 1/5 NF-2 2/5 NF-2 3/5
5	Elaborar proceso para otorgar créditos consumo.	A.A.	27/07	E.C.	28/07	NF-2 4/5
6	Atributos proceso de crédito consumo.	A.A.	27/07	E.C.	28/07	NF-2 5/5
7	Elaborar cédula narrativa del proceso para otorgar tarjetas de créditos.	A.A.	27/07	E.C.	28/07	NF-3 1/5 NF-3 2/5 NF-3 3/5
7	Elaborar proceso tarjetas de crédito.	A.A.	27/07	E.C.	28/07	NF-3 4/5
8	Atributos proceso tarjeta de crédito.	A.A.	27/07	E.C.	28/07	NF-3 5/5
9	Elaborar cédula narrativa del proceso para otorgar microcréditos.	A.A.	23/07	E.C.	28/07	NF-4 1/5 NF-4 2/5 NF-4 3/5
10	Elaborar proceso para otorgar microcréditos.	A.A.	27/07	E.C.	28/07	NF-4 4/5
11	Atributo proceso de microcrédito.	A.A.	27/07	E.C.	28/07	NF-4 5/5

Observaciones: debido a las áreas de oportunidad indicadas en NF-1 1/4 y que la institución no tiene diagramas de flujo por segmento de productos activos, se elabora una propuesta a incluir en el informe de control interno.



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	NF-1 1/6
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación de créditos.**

**1. Entrevistado:** Facundo Cabral  
Subgerente de créditos

**2. Responsables:**

a) Subgerente de créditos.	d) Asistente de créditos.
b) Jefe de créditos.	e) Digitador.
c) Analista de créditos.	

**3. Descripción del proceso:**

#	Actividad	Responsable
1	En horario de 7:00 a 7:30 horas mensajería realiza la entrega expedientes que provienen de diferentes agencias, para recibir expedientes el asistente de créditos revisa cada sobre contra remesa de envío; en caso falta algún expediente anota que expediente no se encuentra en la sección de observaciones de la remesa, caso contrario anota nombre, firma, coloca sello, fecha y hora de recepción.	Asistente de créditos
2	Ingresa a sistema de créditos y realiza la recepción del expediente, al finalizar entrega expedientes al analista de créditos de forma equitativa.	
3	En horario de 8:00 a 8:30 horas, el analista de créditos recibe los expedientes para evaluación y entrega expedientes para digitación y confirmación telefónica de referencias.	Analista de créditos
4	Recibe expedientes, ingresa a sistema de créditos, luego ingresa a solicitud y digita información con base a documentos del expediente; al finalizar guarda información digitada y entrega expediente al analista de créditos.	Digitador
5	Recibe expedientes, ingresa a sistema de créditos, luego ingresa a solicitud de crédito y procede a confirmar datos con solicitante y aval (según corresponda), luego confirma datos con referencias familiares, personales, laborales o comerciarles (según corresponda). Digita la información proporcionada de forma telefónica en sistema y guarda información. Al finalizar traslada expedientes a evaluación.	Asistente de crédito
6	Ingresa a sistema de créditos, luego ingresa a solicitud y procede a revisar que la información esté conforme documentos del expediente. Digita información financiera del cliente en formato para calcular apalancamiento del cliente y capacidad de pago, al finalizar imprime formato, adjunta al expediente e ingresa el resultado en sistema de créditos.	Analista de créditos
7	En caso no aplique a crédito rechaza solicitud, caso contrario determina monto a otorgar, selecciona plazo aprueba solicitud en sistema de créditos.	
8	Notifica vía correo electrónico a supervisor de ventas según corresponda y remite expediente al archivo.	



Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-1 2/6</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación de créditos.**

#	Actividad	Responsable
9	Recibe expediente, verifica que expediente cumpla con política, analiza monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago del cliente; establece que se encuentre dentro del rango de aprobación, en caso no esté en rango de aprobación escribe nombre en solicitud, firma y sella expediente y traslada a subgerente de créditos para aprobación; caso contrario escribe nombre en solicitud, firma, sella, escribe monto y plazo en solicitud y procede con aprobación digita monto, selecciona plazo y aprueba solicitud en sistema de créditos. Caso contrario rechaza solicitud de crédito en sistema y anota observaciones en solicitud de crédito.	Jefe de créditos
10	Recibe expediente, verifica que expediente cumpla con política, analiza monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago del cliente; establece que se encuentre dentro del rango de aprobación, en caso no esté en rango de aprobación escribe nombre en solicitud, firma y sella expediente y traslada a gerente de créditos para aprobación; caso contrario escribe nombre en solicitud, firma, sella, escribe monto y plazo en solicitud y procede con aprobación digita monto, selecciona plazo y aprueba solicitud en sistema de créditos. Caso contrario rechaza solicitud de crédito en sistema y anota observaciones en solicitud de crédito.	Subgerente de créditos
11	Recibe expediente, verifica que expediente cumpla con política, analiza monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago del cliente; establece que se encuentre dentro del rango de aprobación; caso esté conforme con monto otorgado escribe nombre en solicitud, firma, sella, escribe monto y plazo en solicitud y procede con aprobación digitando monto, selecciona plazo y aprueba solicitud en sistema de créditos. Caso contrario rechaza solicitud de crédito en sistema y anota observaciones en solicitud de crédito.	Gerente de créditos

**NF-1 4/6, NF-1 5/6, NF-1 6/6**

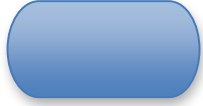







Conclusión: El subgerente de créditos proporcionó copia del diagrama de flujo para aprobación de créditos. En entrevistas realizadas a jefes de crédito (NF-2 1/5-3/5, NF-3 1/5-3/5 y NF-4 1/5-2/3) se identificó un proceso establecido para aprobación que excede la autonomía delegada al personal o necesite visto bueno por alguna excepción; este proceso no figura en los procedimientos normados; por lo cual se sugiere corrección del proceso conforme se indica en papeles de trabajo: NF-2 4/5, NF-3 4/5 y NF-4 4/5.

**ER-1 2/3**



Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-1 3/6</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

### Índice de formas

#	Figura	Descripción
1		Inicio / Fin.
2		Proceso.
3		Documento.
4		Almacenamiento de información.
5		Decisión.
6		Referencia en la misma página.
7		Proceso secuencial.
8		Referencia a otra página.



Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-1 4/6</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.	<b>Gestión, evaluación y aprobación de productos activos (Fuerza de Ventas)</b>			Página 1 de 3
Flujograma de actividades				<b>Quién hace</b>
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Ofrece[Ofrece producto a cliente o promociona en campo]     Ofrece --&gt; Desea{¿Cliente desea crédito?}     Desea -- No --&gt; Fin1([Fin])     Desea -- Si --&gt; Solicita[Solicita datos del cliente para precalificar: · Número de DPI · Nombre completo · NIT]     Solicita --&gt; Precalifica[Precalifica al cliente en buró de créditos]     Precalifica --&gt; Califica{¿Cliente califica?}     Califica -- No --&gt; Fin1     Califica -- Si --&gt; Pide1[Pide al cliente que llene solicitud de créditos y entregue documentos solicitados]     Pide1 --&gt; Llena[Llena solicitud de crédito y entrega papelería solicitada]     Llena --&gt; Pide2[Pide al cliente que llene solicitud de créditos y entregue documentos solicitados]     Pide2 --&gt; A{A}           </pre>				Personal de servicio al cliente / Asesor de ventas
				Cliente
				Personal de servicio al cliente / Asesor de ventas
Elaborado por: Rossmar Flores	Autorizado por: Fernando Alvarez	Fecha: 11-Nov-2014	Fecha de vigencia: 14-nov-2014	Firma de autorización:





Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-1 5/6</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.	<b>Gestión, evaluación y aprobación de productos activos (Fuerza de Ventas / Departamento de Créditos)</b>	Página 2 de 3
Flujograma de actividades		<b>Quién hace</b>
<pre> graph TD     A[A] --&gt; B[Entrega expediente a supervisor para envío a evaluación de créditos]     B --&gt; C[Revisa que el expediente esté completo y lo envía al departamento de créditos]     C --&gt; D[Recibe el expediente, digita la solicitud en sistema y traslada a confirmación de datos; solicita verificaciones físicas]     D --&gt; E[Confirma los datos del cliente, referencias y traslada a evaluación]     E --&gt; F[Revisa que el expediente tenga los documentos solicitados en política, cumpla con verificaciones y calcula capacidad de pago]     F --&gt; G{¿Cliente aplica?}     G --&gt; H[Rechaza operación en sistema y envía expediente a archivo]     G --&gt; I[Autoriza crédito o tarjeta de crédito en sistema y envía expediente para archivo]     H --&gt; J[Notifica al supervisor de ventas el resultado de la evaluación]     I --&gt; J     J --&gt; K[Notifica al cliente que el crédito o tarjeta de crédito está autorizada o rechazada]     K --&gt; B2[B]     </pre>		Asesor de ventas Supervisor de ventas Digitador Asistente de créditos Analista de créditos Supervisor de ventas
Elaborado por: Rossmar Flores	Autorizado por: Fernando Alvarez	Fecha: 11-Nov-2014
		Fecha de vigencia: 14-nov-2014
Firma de autorización:		



Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-1 6/6</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.	<b>Gestión, evaluación y aprobación de productos activos (Agencia)</b>	Página 3 de 3		
Flujograma de actividades		<b>Quién hace</b>		
<pre> graph TD     B[B] --&gt; A[Cliente se acerca a una agencia, se identifica y solicita desembolso de crédito o entrega de tarjeta de crédito]     A --&gt; B1[Solicita documento de identificación (DPI) revisa en sistema que tenga un producto activo otorgado]     B1 --&gt; D{¿El producto es crédito?}     D -- No --&gt; C[Busca tarjeta de crédito en caja fuerte, solicita firma en comprobante de recibido y entrega tarjeta al cliente]     D -- Si --&gt; E[Imprime pagaré, solicita al cliente que lo firme y le indica al cliente que pase a caja para entrega del dinero; activa operación]     E --&gt; F[Se traslada a caja]     F --&gt; G[Solicita documento de identificación (DPI) revisa en sistema que tenga un producto crédito pendiente de desembolso]     G --&gt; H[Opera desembolso, imprime comprobante de desembolso, solicita firma al cliente y entrega efectivo]     H --&gt; I((Fin))     C --&gt; I   </pre>		<p>Cliente</p> <p>Personal de servicio al cliente</p> <p>Cliente</p> <p>Cajero</p>		
Elaborado por: Rossmar Flores	Autorizado por: Fernando Avarez	Fecha: 11-Nov-2014	Fecha de vigencia: 14-nov-2014	Firma de autorización:



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	NF-2 1/5
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación de créditos consumo.**

**1. Entrevistado:** Faviana Divas.  
Jefe de créditos consumo y tarjeta de crédito.

**2. Responsables:**

- |                            |                                  |
|----------------------------|----------------------------------|
| a) Subgerente de créditos. | e) Digitador.                    |
| b) Jefe de créditos.       | f) Jefe de verificaciones.       |
| c) Analista de créditos.   | g) Supervisor de verificaciones. |
| d) Asistente de créditos.  | h) Verificador de campo.         |

**3. Descripción del proceso:**

#	Actividad	Responsable	Referencia
1	En horario de 7:00 a 7:30 horas, mensajería entrega expedientes que provienen de diferentes agencias, para recibir expedientes el asistente de créditos revisa cada sobre contra remesa de envío; en caso falte algún expediente anota en la parte de observaciones de la remesa que expediente falta, caso contrario anota nombre, firma, coloca sello, fecha y hora de recepción.	Asistente de créditos	NF-2 4/5
2	Ingresa a sistema de créditos y recibe expedientes, al finalizar separa expedientes por tipo de producto y entrega al analista de créditos de forma equitativa según corresponda.		
3	En horario de 8:00 a 8:30 horas, revisa expedientes y separa expedientes nuevos de reingresos.		
4	Para nuevos expedientes, llena formato para verificaciones físicas del domicilio y/o empresa, al finalizar entrega fichas de verificación al jefe de verificaciones (continúa en paso 12); caso contrario toma reingresos para evaluación del expediente (continúa en paso 6).	Analista de créditos	
5	Entrega expedientes para digitación y confirmación telefónica de referencias.		
6	Recibe expedientes, revisa que la solicitud de crédito esté completamente llena, firmada y que documentos presentados sean legibles. Al finalizar revisión ingresa al sistema de créditos, luego ingresa a solicitud y digita información con base a documentos del expediente; guarda información digitada y entrega expediente al analista de créditos.	Digitador	
7	Recibe expedientes, adjunta fichas de verificación física e ingresa a sistema de créditos, luego ingresa a solicitud de crédito y procede a confirmar datos con solicitante y aval (según corresponda), luego confirma datos de solicitud con referencias familiares, personales y laborales, pregunta si recomiendan al solicitante.	Asistente de crédito	
8	Digita la información proporcionada por referencias en sistema y guarda información. Al finalizar traslada expedientes a evaluación.		



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	NF-2 2/5
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación de créditos consumo.**

#	Actividad	Responsable	Referencia
9	Ingresar a sistema de créditos, luego ingresar a solicitud y proceder a revisar que la información esté conforme a documentos contenidos en expediente. Digitar información financiera del cliente en formato para calcular apalancamiento y capacidad de pago, al finalizar imprimir formato y adjuntar al expediente e ingresar resultado en sistema de créditos.	Analista de créditos consumo	
10	Analizar la información presentada por el cliente, en caso no aplique a crédito rechazar solicitud, caso contrario determinar monto a otorgar y establecer que se encuentre dentro del rango de aprobación, si el expediente no está en su rango de aprobación el analista escribe nombre, firma y sella expediente y traslada al jefe de créditos para aprobación (continúa en paso 9); caso contrario proceder con aprobación digitar monto, seleccionar plazo y aprobar solicitud en sistema de créditos. Entregar al asistente de créditos para que envíe expediente a archivo.		
11	Notificar por correo electrónico al supervisor de ventas según corresponda y remitir expediente para archivo.		
12	Recibir expediente, verificar que cumpla con política, analizar monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago; verificar si el monto está dentro de su rango de aprobación, en caso no esté en dicho rango de aprobación escribir nombre en solicitud, firma y sella expediente y trasladar al subgerente de créditos para aprobación; caso contrario proceder con aprobación digitar monto, seleccionar plazo y aprobar solicitud en sistema de créditos. Cuando el cliente no aplica rechazar solicitud de crédito en sistema y anotar observaciones en solicitud de crédito. Entregar al asistente de créditos para que envíe expediente a archivo.	Jefe de créditos	DR-1 1/2 NF-2 4/5
13	Recibir expediente, verificar que cumpla con política, analizar monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago; verificar si el monto está dentro de su rango de aprobación, en caso no esté en dicho rango, escribir nombre en solicitud, firma y sella expediente y trasladar al gerente de créditos para aprobación; caso contrario proceder con aprobación digitar monto, seleccionar plazo y aprobar solicitud en sistema de créditos. Cuando el cliente no aplica rechazar solicitud de crédito en sistema y anotar observaciones en solicitud. Entregar al asistente de créditos para que envíe expediente a archivo.	Subgerente de créditos	



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-2 3/5</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación de créditos consumo.**

#	Actividad	Responsable	Referencia
14	Recibe expediente, verifica que expediente cumpla con política, analiza monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago del cliente; establece que se encuentre dentro del rango de aprobación; caso esté conforme con monto otorgado escribe nombre en solicitud, firma, sella, escribe monto y plazo en solicitud y procede con aprobación digita monto, selecciona plazo y aprueba solicitud en sistema de créditos. Caso contrario rechaza solicitud de crédito en sistema y anota observaciones en solicitud. Entrega al asistente de créditos para que envíe expediente a archivo.	Gerente de créditos	<b>NF-2 4/5</b>
15	Recibe fichas de verificación física, revisa que se encuentren completamente llenas y traslada a supervisor de verificaciones. Si detecta que una ficha de verificaciones no está completamente llena la devuelve al analista de créditos para que complete información.	Jefe de verificación	
16	Con las fichas de verificación física procede a ordenarlas conforme a ruta de visita y entrega a verificador de campo para que realice visita.	Supervisor de verificación	
17	Realiza visita domiciliar y/o empresa confirma datos incluidos en ficha de verificación. Anota sus comentarios y asigna calificación conforme lo siguiente: confirman información se asigna calificación verde, no confirman información asigna calificación roja y no atendieron asigna calificación amarilla. Al finalizar las visitas regresan a oficinas centrales y procede a llenar registro de visitas y luego entrega fichas de verificación física al analista de créditos que solicitó visita (continúa en paso 6).	Verificador de campo	

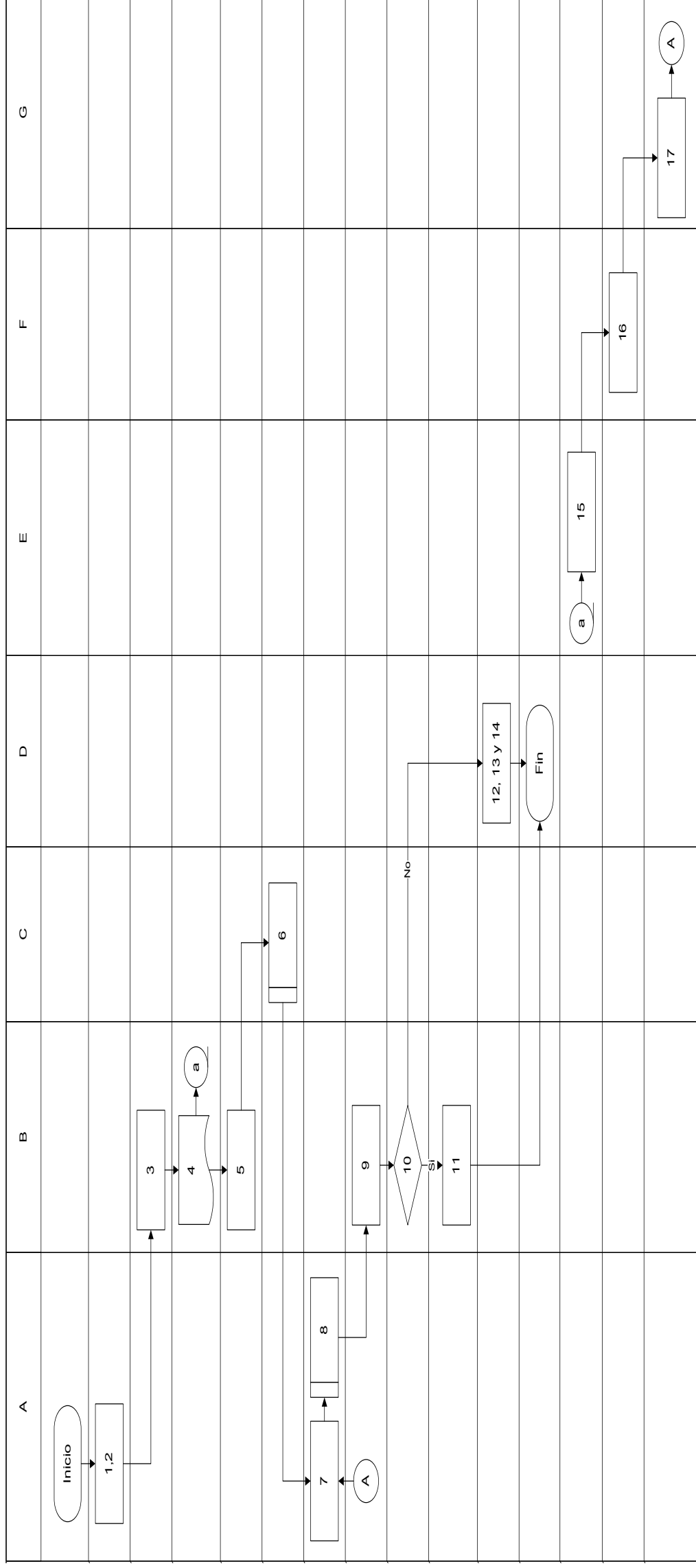


Cano y Asociados, S.C.  
 1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
 Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-2 4/5</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>	Fecha	27/07/15
Fecha:	27/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Diagrama de flujo: proceso de crédito consumo.**  
**Atributos**



**NF-2 1/5, NF-2 2/5, NF-2 3/5**

**NF-1 2/6**



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-2 5/5</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	27/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Atributos proceso de crédito consumo.

Literal	Responsable de actividad
A	Asistente de créditos.
B	Analista de créditos.
C	Digitador.
D	Jefe de créditos / subgerente de créditos / gerente de créditos.
E	Jefe de verificación.
F	Supervisor de verificación.
G	Verificador de campo.

**NF-2 4-5**



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-3 1/5</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	27/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación tarjeta de crédito.**

**1. Entrevistado:** Faviana Divas.  
Jefe de créditos consumo y tarjeta de crédito.

**2. Responsables:**

- a) Subgerente de créditos.
- b) Jefe de créditos.
- c) Analista de créditos.
- d) Asistente de créditos.
- e) Digitador.
- f) Jefe de verificaciones.
- g) Supervisor de verificaciones.
- h) Verificador de campo.

**3. Descripción del proceso:**

#	Actividad	Responsable	Referencia
1	En horario de 7:00 a 7:30 horas, mensajería entrega expedientes que provienen de diferentes agencias, para recibir expedientes el asistente de créditos revisa cada sobre contra remesa de envío; en caso falte algún expediente anota en la parte de observaciones de la remesa que expediente falta, caso contrario anota nombre, firma, coloca sello, fecha y hora de recepción.	Asistente de créditos	<b>NF-3 4/5</b>
2	Ingresa a sistema de créditos y recibe expedientes, al finalizar separa expedientes por tipo de producto y entrega al analista de créditos de forma equitativa según corresponda.		
3	En horario de 8:00 a 8:30 horas, revisa expedientes y separa expedientes nuevos de reingresos.		
4	Para nuevos expedientes, llena formato para verificaciones físicas del domicilio y/o empresa, al finalizar entrega fichas de verificación al jefe de verificaciones (continúa en paso 12); caso contrario toma reingresos para evaluación del expediente (continúa en paso 6).	Analista de créditos consumo	
5	Entrega expedientes para digitación y confirmación telefónica de referencias.		
6	Recibe expedientes, revisa que la solicitud de crédito esté completamente llena, firmada y que documentos presentados sean legibles. Al finalizar revisión ingresa al sistema de créditos, luego ingresa a solicitud y digita información con base a documentos del expediente; guarda información digitada y entrega expediente al analista de créditos.	Digitador	
7	Recibe expedientes, adjunta fichas de verificación física e ingresa a sistema de créditos, luego ingresa a solicitud de crédito y procede a confirmar datos con solicitante y aval (según corresponda), luego confirma datos de solicitud con referencias familiares, personales y laborales (según corresponda), pregunta si recomiendan al solicitante.	Asistente de crédito	
8	Digita la información proporcionada por referencias en sistema y guarda información. Al finalizar traslada expedientes a evaluación.		





Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-3 2/5</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación tarjeta de crédito.**

#	Actividad	Responsable	Referencia
9	Ingresar a sistema de créditos, luego ingresar a solicitud y proceder a revisar que la información esté conforme a documentos contenidos en expediente. Digitar información financiera del cliente en formato para calcular apalancamiento y capacidad de pago del cliente, al finalizar imprimir formato y adjuntar al expediente e ingresar resultado en sistema de créditos.		
10	Analizar la información presentada por el cliente, en caso no aplique a crédito rechazar solicitud, caso contrario determinar monto a otorgar y establecer que se encuentre dentro del rango de aprobación, si el expediente no está en su rango de aprobación el analista escribe nombre, firma y sella expediente y traslada al jefe de créditos para aprobación (continúa en paso 9); caso contrario proceder con aprobación digitar monto, seleccionar plazo y aprobar solicitud en sistema de créditos. Entregar para digitación en AS-400 (continúa en paso 15).	Analista de créditos consumo	
11	Notificar por correo electrónico al supervisor de ventas según corresponda y remitir expediente para archivo.		<b>DR-1 1/2</b> <b>NF-3 4/5</b>
12	Recibir expediente, verificar que cumpla con política, analizar monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago; verificar si el monto está dentro de su rango de aprobación, en caso no esté en dicho rango escribir nombre en solicitud, firma y sella expediente, luego trasladar al subgerente de créditos para aprobación; caso contrario proceder con aprobación digitar monto, seleccionar plazo y aprobar solicitud en sistema de créditos. Cuando el cliente no aplica rechazar solicitud de crédito en sistema y anotar observaciones en solicitud de crédito. Entregar para digitación en AS-400 (continúa en paso 15).	Jefe de créditos consumo y tarjeta de crédito	
13	Recibir expediente, verificar que cumpla con política, analizar monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago; verificar que el monto esté dentro de su rango de aprobación, en caso no esté en el rango de aprobación escribir nombre en solicitud, firma y sella expediente y trasladar al gerente de créditos para aprobación; caso contrario proceder con aprobación digitar monto, seleccionar plazo y aprobar solicitud en sistema de créditos. Cuando el cliente no aplica rechazar solicitud de crédito en sistema y anotar observaciones en solicitud de crédito. Entregar para digitación en AS-400 (continúa en	Subgerente de créditos	



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	NF-3 3/5
Supervisado por:	EC		
Fecha:	22/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación tarjeta de crédito.**

#	Actividad	Responsable	Referencia
14	Recibe expediente, verifica que expediente cumpla con política, analiza monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago del cliente; establece que se encuentre dentro del rango de aprobación; caso esté conforme con monto otorgado escribe nombre en solicitud, firma, sella, escribe monto y plazo en solicitud y procede con aprobación digita monto, selecciona plazo y aprueba solicitud en sistema de créditos. Caso contrario rechaza solicitud de crédito en sistema y anota observaciones en solicitud. Entrega para digitación en AS-400 (continua en paso 15).	Gerente de créditos	NF-3 4/5
15	Recibe fichas de verificación física, revisa que se encuentren completamente llenas y traslada a supervisor de verificaciones. Si detecta que una ficha de verificaciones no está completamente llena la devuelve al analista de créditos para que complete información.	Jefe de verificación	
16	Con las fichas de verificación física procede a ordenarlas conforme a ruta de visita y entrega a verificador de campo para que realice visita.	Supervisor de verificación	
17	Realiza visita domiciliar y/o empresa confirma datos incluidos en ficha de verificación. Anota sus comentarios y asigna calificación conforme lo siguiente: confirman información se asigna calificación verde, no confirman información asigna calificación roja y no atendieron asigna calificación amarilla. Al finalizar las visitas regresan a oficinas centrales y procede a llenar registro de visitas y luego entrega fichas de verificación física al analista de créditos que solicitó visita (continúa en paso 6).	Verificador de campo	
18	Recibe expediente, ingresa a AS-400 y digita información del cliente para creación de tarjeta, luego asigna tipo de tarjeta y monto otorgado. Al finalizar entrega expediente al asistente de créditos para envío a archivo.	Digitador	

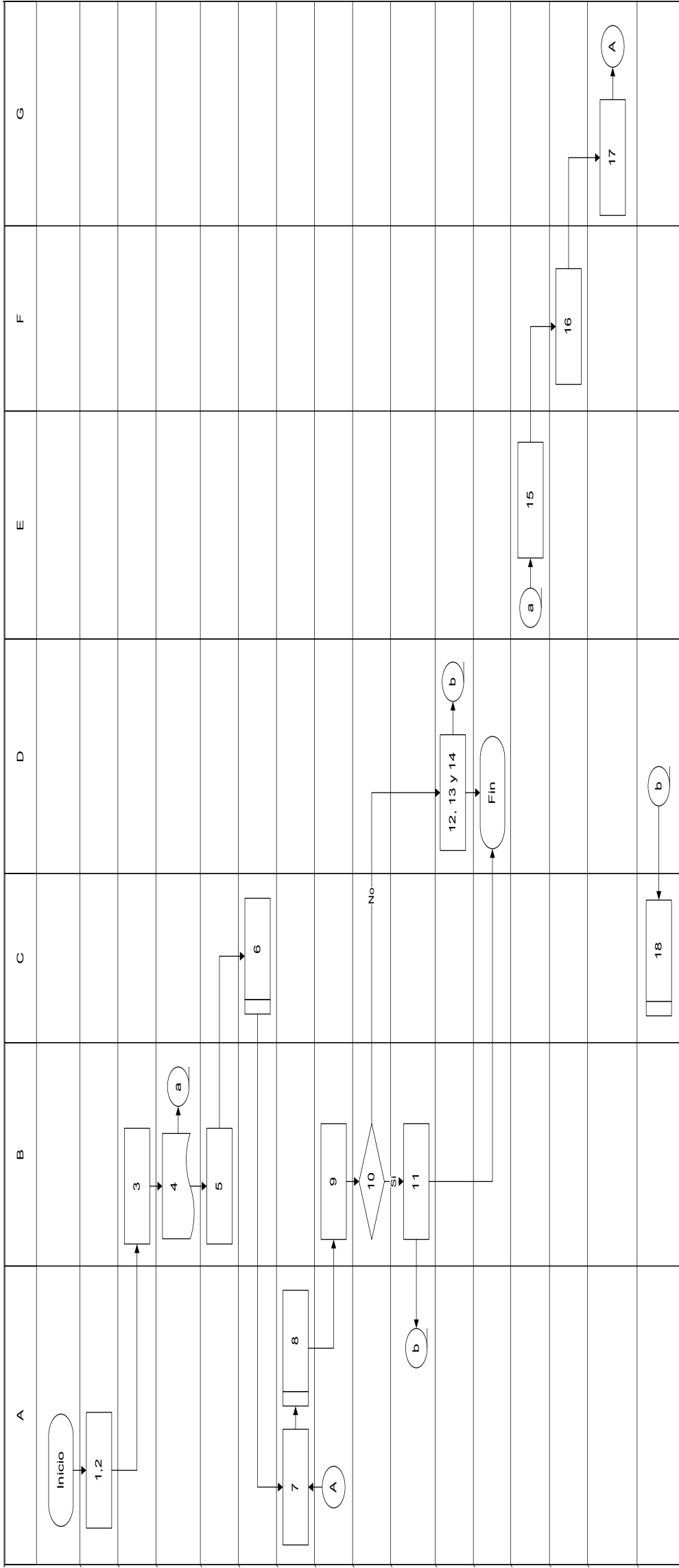


Cano y Asociados, S.C.  
 1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
 Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-3 4/5</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>	Fecha revisión:	28/07/15
Fecha:	27/07/15		

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Diagrama de flujo: proceso tarjeta de crédito.**  
**Atributos**



**NF-3 1/5, NF-3 2/5, NF-3 3/5**

**NF-1 2/6**



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-3 5/5</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	27/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Atributos proceso tarjeta de crédito.

Literal	Responsable de actividad
A	Asistente de créditos.
B	Analista de créditos.
C	Digitador.
D	Jefe de créditos / subgerente de créditos / gerente de créditos.
E	Jefe de verificación.
F	Supervisor de verificación.
G	Verificador de campo.

**NF-3 4-5**



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	NF-4 1/5
Supervisado por:	EC		
Fecha:	23/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación de microcréditos.**

**1. Entrevistado:** Javier López.  
Jefe de microcréditos.

**2. Responsables:**

- |                            |                                  |
|----------------------------|----------------------------------|
| a) Subgerente de créditos. | e) Digitador.                    |
| b) Jefe de créditos.       | f) Jefe de verificaciones.       |
| c) Analista de créditos.   | g) Supervisor de verificaciones. |
| d) Asistente de créditos.  | h) Verificador de campo.         |

**3. Descripción del proceso:**

#	Actividad	Responsable	Referencia
1	En horario de 7:00 a 7:30 horas, mensajería entrega expedientes que provienen de diferentes agencias, para recibir expedientes el asistente de créditos revisa cada sobre contra remesa de envío; en caso falte algún expediente anota en la parte de observaciones de la remesa que expediente falta, caso contrario anota nombre, firma, coloca sello, fecha y hora de recepción.	Asistente de créditos	NF-4 4/5
2	Ingresa a sistema de créditos y recibe expedientes, al finalizar separa expedientes por tipo de producto y entrega al analista de créditos de forma equitativa según corresponda.		
3	En horario de 8:00 a 8:30 horas, revisa expedientes y separa expedientes nuevos de reingresos.		
4	Para nuevos expedientes, llena formato para verificaciones físicas del domicilio y negocio, al finalizar entrega fichas de verificación al jefe de verificaciones (continúa en paso 12); caso contrario toma reingresos para evaluación del expediente (continúa en paso 6).	Analista de microcréditos	
5	Entrega expedientes para digitación y confirmación telefónica de referencias.		
6	Recibe expedientes, revisa que la solicitud de crédito esté completamente llena, firmada y que documentos presentados sean legibles. Al finalizar revisión ingresa al sistema de créditos, luego ingresa a solicitud y digita información con base a documentos del expediente; guarda información digitada y entrega expediente al analista de créditos.	Digitador	
7	Recibe expedientes, adjunta fichas de verificación física e ingresa a sistema de créditos, luego ingresa a solicitud de crédito y procede a confirmar datos con solicitante y aval (según corresponda), luego confirma datos de solicitud con referencias familiares, personales y comerciarles (según corresponda), pregunta si recomiendan al solicitante.	Asistente de crédito	
8	Digita la información proporcionada por referencias en sistema y guarda información. Al finalizar traslada expedientes a evaluación.		



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	NF-4 2/5
Supervisado por:	EC		
Fecha:	23/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación de microcréditos.**

#	Actividad	Responsable	Referencia
9	Ingresar a sistema de créditos, luego ingresar a solicitud y proceder a revisar que la información esté conforme a documentos contenidos en expediente. Digitar información financiera con base a ficha de verificación física del negocio en formato para calcular apalancamiento y capacidad de pago del cliente, al finalizar imprimir formato y adjuntar al expediente e ingresar resultado en sistema de créditos.		
10	Analizar la información presentada por el cliente, en caso no aplique a crédito rechazar solicitud, caso contrario determinar monto a otorgar y establecer que se encuentre dentro del rango de aprobación, si el expediente no está en su rango de aprobación el analista escribe nombre, firma y sella expediente y traslada al jefe de créditos para aprobación (continúa en paso 9); caso contrario proceder con aprobación digitar monto, seleccionar plazo y aprobar solicitud en sistema de créditos. Entregar al asistente de créditos para que envíe expediente a archivo.	Analista de microcréditos	
11	Notificar por correo electrónico al supervisor de ventas según corresponda y remitir expediente para archivo.		
12	Recibir expediente, verificar que cumpla con política, analizar monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago; verificar si el monto está dentro de su rango de aprobación, en caso no esté en dicho rango escribir nombre en solicitud, firma y sella expediente y trasladar al subgerente de créditos para aprobación; caso contrario proceder con aprobación digitar monto, seleccionar plazo y aprobar solicitud en sistema de créditos. Cuando el cliente no aplica rechazar solicitud de crédito en sistema y anotar observaciones en solicitud. Entregar al asistente de créditos para que envíe expediente a archivo.	Jefe de microcréditos	DR-1 1/2 NF-4 4/5
13	Recibir expediente, verificar que cumpla con política, analizar monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago; verificar si el monto está dentro de su rango de aprobación, en caso no esté en dicho rango escribir nombre en solicitud, firma y sella expediente y trasladar al gerente de créditos para aprobación; caso contrario proceder con aprobación digitar monto, seleccionar plazo y aprobar solicitud en sistema de créditos. Cuando el cliente no aplica rechazar solicitud de crédito en sistema y anotar observaciones en solicitud. Entregar al asistente de créditos para que envíe expediente a archivo.	Subgerente de créditos	



Cano y Asociados, S.C.  
 1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
 Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	NF-4 3/5
Supervisado por:	EC		
Fecha:	23/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Narrativa: proceso para aprobación de microcréditos.**

#	Actividad	Responsable	Referencia
14	Recibe expediente, verifica que expediente cumpla con política, analiza monto a otorgar con base a apalancamiento y capacidad de pago del cliente; establece que se encuentre dentro del rango de aprobación; caso esté conforme con monto otorgado escribe nombre en solicitud, firma, sella, escribe monto y plazo, procede con aprobación digita monto, selecciona plazo y aprueba solicitud en sistema de créditos. Caso contrario rechaza solicitud de crédito en sistema y anota observaciones en solicitud. Entrega al asistente de créditos para que envíe expediente a archivo.	Gerente de créditos	NF-4 4/5
15	Recibe fichas de verificación física, revisa que se encuentren completamente llenas y traslada a supervisor de verificaciones. Si detecta que una ficha de verificaciones no está completamente llena la devuelve al analista de créditos para que complete información.	Jefe de verificación	
16	Con las fichas de verificación física procede a ordenarlas conforme a ruta de visita y entrega a verificador de campo para que realice visita.	Supervisor de verificación	
17	Realiza visita domiciliar y negocio confirma datos incluidos en ficha de verificación. Anota sus comentarios y asigna calificación conforme lo siguiente: confirman información se asigna calificación verde, no confirman información asigna calificación roja y no atendieron asigna calificación amarilla. Al finalizar visitas regresan a oficinas centrales y procede a llenar registro de visitas y luego entrega fichas de verificación física al analista de créditos que solicitó visita (continúa en paso 6).	Verificador de campo	

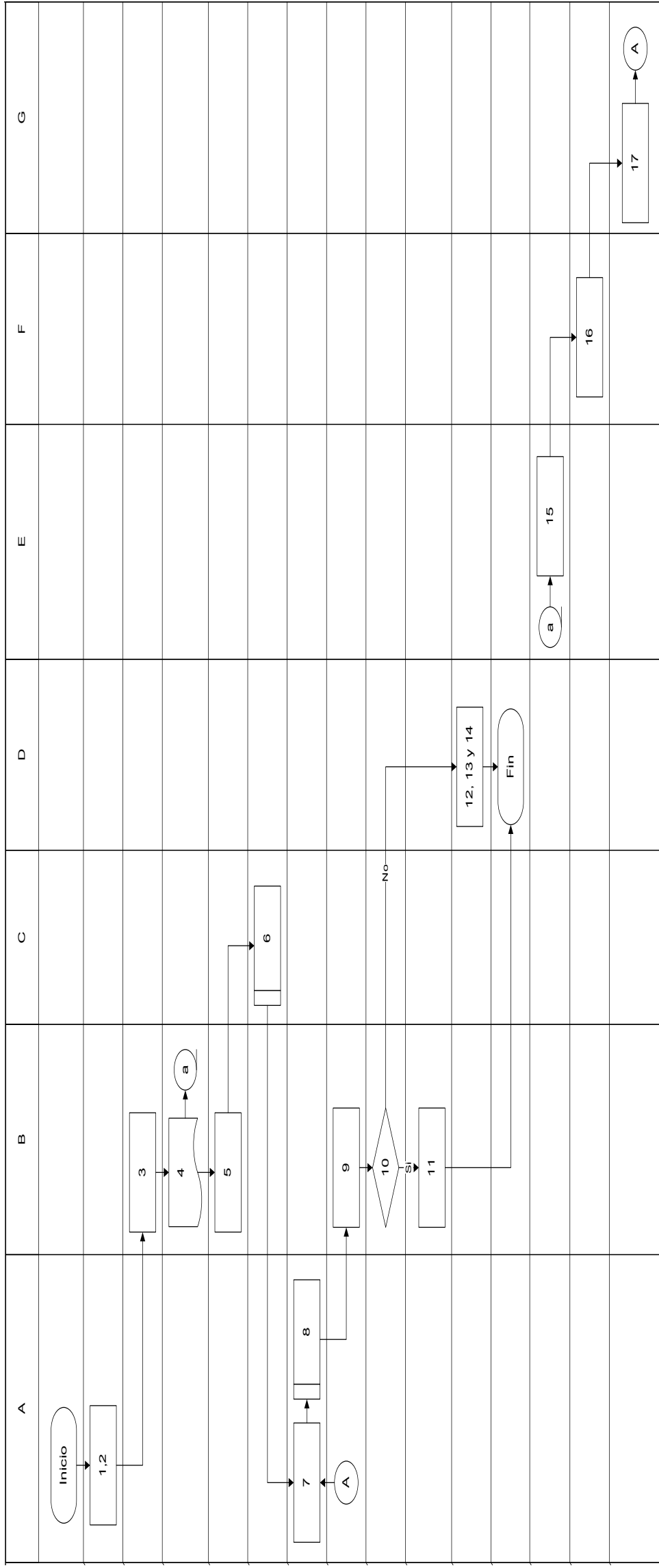


Cano y Asociados, S.C.  
 1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
 Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-4 4/5</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>	Fecha revisión:	28/07/15
Fecha:	27/07/15		

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Diagrama de flujo: proceso de microcrédito.**  
**Atributos**



**NF-4 1/5, NF-4 2/5, NF-4 3/5**

**NF-1 2/6**





Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>NF-4 5/5</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	27/07/15	Fecha revisión:	28/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Atributos proceso de microcrédito

Literal	Responsable de actividad
A	Asistente de créditos.
B	Analista de microcréditos.
C	Digitador.
D	Jefe de microcréditos / subgerente de créditos / gerente de créditos.
E	Jefe de verificación.
F	Supervisor de verificación.
G	Verificador de campo.

**NF-3 4-5**



Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>MC</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	21/07/15	Fecha revisión:	22/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Programa para pruebas de cumplimiento

Objetivos para elaborar pruebas de cumplimiento:

- Analizar resultados de muestra tomada.
- Obtener muestra para elaborar prueba de cumplimiento en expedientes de crédito consumo, tarjeta de crédito y microcrédito.

Actividades a realizar:

#	Descripción	Hecho por:	Fecha	Rev. por:	Fecha	Referencia
1	Determinación de muestra.	A.A.	10/08	E.C.	20/08	<b>MC-1</b>
2	Análisis de información.	A.A.	20/08	E.C.	20/08	
3	Prueba de cumplimiento política crédito consumo.	J.C.	10/08	A.A.	14/08	<b>MC-2 1/3</b> <b>MC-2 2/3</b>
4	Atributos en matriz de cumplimiento crédito consumo.	J.C.	10/08	A.A.	14/08	<b>MC-2 3/3</b>
5	Prueba de cumplimiento política tarjeta de crédito.	J.C.	10/08	A.A.	14/08	<b>MC-3 1/3</b> <b>MC-3 2/3</b>
6	Atributos en matriz de cumplimiento tarjeta de crédito.	J.C.	10/08	A.A.	14/08	<b>MC-3 3/3</b>
7	Prueba de cumplimiento política microcrédito.	J.P.	10/08	A.A.	14/08	<b>MC-4 1/3</b> <b>MC-4 2/3</b>
8	Atributos en matriz de cumplimiento microcrédito.	J.P.	10/08	A.A.	14/08	<b>MC-4 3/3</b>



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	AA	Papel de trabajo	MC-1
Supervisado por	EC		
Fecha:	10/08/15	Fecha revisión:	20/08/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Determinación de muestra y análisis de información de cumplimiento.**

**Expedientes crédito consumo, tarjeta de crédito y microcrédito.**

Determinación de muestra con fecha 10/08/2015

Total de documentos a evaluar:	36000	
Nivel de confianza:	99%	
Tasa de ocurrencia:	2%	
Nivel de precisión:	± 5%	
Documentos aleatorios a utilizar conforme tabla 2F:	144	144/3= 48
Número de expedientes por producto:	48	

	Monto	Porcentaje
Total de activos crediticios	19345311.98	100.00%
Total de cartera vencida	2250000.00	11.63%

Referencia	Descripción	Monto	Porcentaje
	Rubro cartera en mora:	2250000.00	100%
	Cartera consumo:	278772.42	
	Cartera tarjeta de crédito:	281627.99	
MC-2 2/3	Cartera microcrédito:	371558.74	
MC-3 2/3	Total cartera evaluada en mora:	931959.15	41.42%
MC-4 2/3	Provisión cartera evaluada consumo:	98018.14	
	Provisión cartera evaluada tarjeta de crédito:	47039.65	
	Provisión cartera evaluada microcrédito:	106000.53	
	Total de provisión:	251058.32	17.81%
	Total de cartera evaluada:	1409693.12	100%

Análisis: Se evaluaron 144 casos y el 61.11% se encuentra en mora por diversos incumplimientos de política crediticia en más de 1 aspecto revisado, provocando que 88 operaciones activas estén en mora por un monto de Q 931,959.15 que representa el 41.42% del total de cartera en mora y provisionando el 17.81% del total de cartera evaluada y representa la cantidad de Q 251,058.32. **ER-1 2/3, DR-1 2/2**





Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	JC	Papel de trabajo	MC-2 2/3
Supervisado por:	AA	Fecha revisión:	14/08/15
Fecha:	10/08/15		

**Banco de Esfuerzo, S.A.**

Prueba de cumplimiento para política crédito consumo.  
Expedientes de clientes al 31 de diciembre de 2014.

#	1. Información general de la operación										Atributos													
	Crédito número	Nombre del cliente	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
25	4110101420064	BRENDA YANET RAMIREZ RAMIREZ	37	2	9400	0%	19505.9	24	X	X	X	X	X	X	0	X	X	0	Si	190	19070.56	E	100%	19070.56
26	4111002322030	BYRON CONDOMI CALDERON TEM	31	3	3000	0%	19762.9	24	X	X	0	X	X	X	X	X	0	Si	198	18883.43	E	100%	18883.43	
27	4111002016673	CARLOS AUGUSTO ARGUETA MORALES	58	1	14000	48%	16538	36	X	X	0	X	X	X	X	X	0	Si	199	13698.73	E	100%	13698.73	
28	4112000386933	CARLOS EDUARDO MUÑOZ RAMIREZ	24	7	3500	30%	4621.48	12	X	X	0	X	X	X	X	X	0	No		2310.72				
29	4111002183553	CARLOS FERNANDO CASTILLO CALDERON	38	7	3000	21%	19556.7	24	X	X	0	X	X	X	X	X	0	Si	59	16787.15	B	5%	839.36	
30	4112000459230	CARLOS HUMBERTO SIGUENZA VELA	65	2	8400	19%	2458.03	6	X	X	0	X	X	X	X	X	0	No		1686.69				
31	4111002021162	CARLOS HUMBERTO BARAHONA PONCE	55	14	3000	14%	6900.88	24	X	X	0	X	X	X	X	X	0	Si	31	4161.30	B	5%	208.07	
32	4111002019516	JOSE GUILLERMOQUINTANA GALINDO	27	13	3000	56%	3346.72	18	X	X	X	X	X	X	X	X	0	No		1754.89				
33	4111001539141	JOSE ISRAELCORTEZ MARROQUIN	22	20	3568	19%	19305.02	24	X	X	X	X	X	X	X	X	0	Si	157	10180.84	D	50%	5090.42	
34	4111002328098	JOSE LUISCHAVEZ CHUTA	48	3	4900	30%	15810.28	24	X	X	X	X	X	X	X	X	0	No		15810.28				
35	4112000434377	JOSE MANUEL MARROQUIN SERRANO	22	3	3000	17%	5440.83	12	X	X	X	X	X	X	X	X	0	Si	67	5102.61	C	20%	1020.52	
36	4111002213266	JOSE MIGUELMENDEZ RIVAS	26	6	3200	12%	8344.20	24	X	X	X	X	X	X	X	X	0	No		7414.34				
37	4111002313031	JOSE ROLANDOMARROQUIN DIEGUEZ	54	14	4000	14%	6834.78	24	X	X	X	X	X	X	X	X	0	Si	6	6330.35	B	5%	316.52	
38	4110100676243	JOSUE AVIMAELSALGUERO GALEAS	31	30	80000	16%	84883.78	30	X	X	X	X	X	X	X	X	0	No		44567.16				
39	4112000213540	JOSUE ENMANUELSAC SAMAYOA	28	20	3000	22%	9863.59	36	X	X	X	X	X	X	X	X	0	No		7086.330				
40	4110100704760	JUAN AMERICOCALDERON VASQUEZ	57	17	30000	40%	18750.00	12	X	X	0	X	X	X	X	X	0	Si	156	1891.23	D	50%	945.62	
41	4112000107686	JUAN BRUNOVENTURA CALGUA	26	31	3000	39%	11912.22	36	X	X	X	X	X	X	X	X	0	Si	1	2467.33	B	5%	123.37	
42	4110101390858	JUAN PABLOPEREZ CIFUENTES	41	4	3200	29%	11583.01	10	X	X	X	X	X	X	X	X	0	No		8562.10				
43	4112000241269	JUANA PELIZ PACAJAJ	29	39	3000	19%	15159.72	36	X	X	0	X	X	X	X	X	0	Si	31	10943.23	B	5%	547.16	
44	4112000451468	JULIANA FALCONERESHERNANDEZ SOSA	55	2	6400	2%	13271.99	18	X	X	0	X	X	X	X	X	0	No		12174.97				
45	4111002274192	JULIO RODOLFOROCA GONZALEZ	34	5	5000	1%	11994.78	24	X	X	X	X	X	X	X	X	0	No		11994.78				
46	4111001544960	KAREN MARIBELORTIZ PORTELA	30	19	3866	0%	13037.81	24	X	X	X	X	X	X	X	X	0	Si	12	4631.72	B	5%	231.59	
47	4111002073693	KARINA ZUCELYMAGANA CRISTALES	38	12	3081	0%	16733.60	24	X	X	0	X	X	X	X	X	0	Si	3	11832.85	B	5%	591.64	
48	4112000458829	CARLOS ISMAEL CULAJAY SANCHEZ	44	2	3000	9%	6159.7	15	X	X	X	X	X	X	X	X	0	No		5749.05				
Número de operaciones que no cumplen con política:			6	1	0	2	1	0	0	0	0	7	8	7	4	6	1	5	24	13	Total	119111.31	125981.33	61566.97
Número de operaciones que no cumplen con política:			2	3	0	1	1	0	0	0	0	11	14	6	0	6	5	7	24	16				
Número de operaciones que cumplen con política:			22	21	24	23	23	24	24	24	24	13	10	18	24	18	19	17	0	8				
Número de operaciones que cumplen con política:			18	23	24	22	23	24	24	24	17	16	17	20	18	23	19	0	11					
Total de operaciones evaluadas:			48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	Total	119111.31	125981.33	61566.97
<b>MC-2 1/3</b>																								
<b>MC-2 1/3</b>																								

Descripción	Monto	Porcentaje
<b>Total cartera en mora</b>	<b>750000.00</b>	<b>100%</b>
Cartera consumo en mora	152791.09	
Cartera consumo en mora	125981.33	
<b>Total cartera consumo en mora</b>	<b>278772.42</b>	<b>37.17%</b>
Monto de provisión	36451.16	
Monto de provisión generada	61566.97	
<b>Total de provisión generada</b>	<b>98018.14</b>	

Se determinó que de 48 casos evaluados el 60% se encuentra en mora por diversos incumplimientos de política crediticia en más de 1 aspecto revisado, provocando que 29 operaciones de crédito consumo estén en mora por un monto de Q 278,772.42 que representa el 37.17% del total de cartera en mora del segmento consumo y provisionando la cantidad de Q 98,018.14.

- Sumado verticalmente.
- Cumple con atributo en expediente. X
- No existe atributo en expediente. 0



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	JC	Papel de trabajo	MC-2 3/3
Supervisado por:	AA		
Fecha:	10/08/15	Fecha revisión:	14/08/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Atributos en matriz de cumplimiento crédito consumo

1. Información general de la operación.		2. Documentos a presentar.	
A	Edad del cliente.	G	Solicitud de crédito.
B	Antigüedad del laboral.	H	Copia de documento de identificación del cliente.
C	Monto de ingresos del cliente.	I	Certificación de ingresos.
D	Porcentaje de apalancamiento.	J	Copia de recibo de energía eléctrica del domicilio.
E	Monto del crédito otorgado en quetzales.		
F	Plazo del crédito.		
3. Verificaciones físicas o telefónicas.		4. Estado de activo crediticio.	
K	Verificación del domicilio.	P	Cartera vencida.
L	Verificación laboral.	Q	Días en mora.
M	Confirmación telefónica del cliente.	R	Saldo del crédito.
N	Confirmación de referencias familiares.	S	Saldo en mora.
Ñ	Confirmación de referencias personales.	T	Categoría del crédito.
O	Confirmación de referencias crediticias.	U	Porcentaje de provisión.
		V	Monto de provisión en quetzales.

MC-2 1/3, MC-2 2/3



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	JC	Papel de trabajo	MC-3 1/3
Supervisado por:	AA	Fecha revisión:	14/08/15
Fecha:	10/08/15		

Banco de Esfuerzo, S.A.

Prueba de cumplimiento para política tarjeta de crédito.  
Expedientes de clientes al 31 de diciembre de 2014.

#	1. Información general de la operación															2. Documentos															3. Verificaciones															4. Estado de operación														
	Crédito número	Nombre del cliente	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V																																				
1	4112000398842	CARLOS MERCEDES GOMEZ MONTEROSO	36	23	3000.00	5%	4350.06	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	No		3141.71																																								
2	4110101397712	CARLOS OTONIEL ESCOBAR DONIS	60	28	12000.00	6%	35769.06	36	X	X	0	X	X	X	X	0	X	Si	3	34033.78	B		5%	1701.69																																				
3	4112000401339	CARMEN PATRICIA CORZANTES ALVARADO	48	6	18000.00	9%	4695.11	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	No		3390.92																																								
4	4111002200040	CATALINO GUDIEL LEMUS CASTILLO	58	7	7800.00	19%	12777.06	36	X	X	X	X	X	X	X	0	0	No		10965.73																																								
5	4110101334818	CATARINA GOMEZ	29	8	5800.00	25%	12870.01	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	No		11458.82																																								
6	4110101331886	CESAR AUGUSTO MURALLES OLIVA	39	8	7700.00	48%	23166.02	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	Si	16	18434.77	B		5%	921.74																																				
7	411002076188	CONCEPCION ISMEL DATOJIL VELASQUEZ	47	11	3500.00	29%	6518.91	36	X	X	X	X	X	X	X	0	0	Si	27	3567.21	B		5%	178.36																																				
8	4111002015308	CRISTA MIREIRA GARCIA MATEO	25	14	3000.00	38%	3764.11	36	X	X	X	X	X	X	X	0	0	No		2694.25																																								
9	4111001526287	CYNTHIA CLARIBEL VALDES	28	21	3000.00	37%	17969.66	36	X	X	X	X	X	X	X	0	0	Si	20	10504.36	B		5%	525.22																																				
10	4112000211521	DARLENE LISBETH MARROQUIN POOT	33	20	3500.00	35%	16242.56	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	Si	19	9988.80	B		5%	499.44																																				
11	4111001464613	DAVID AGUIRRE ALVARADO	47	27	4500.00	46%	15923.56	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	Si	32	6408.81	B		5%	320.44																																				
12	4112000169118	DEISY AZUCENY ANAYA HERRERA	23	25	3000.00	33%	8771.16	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	Si	29	4263.46	B		5%	213.17																																				
13	4112000450410	DELMY CRISTINA RODRIGUEZ CHACON	19	2	3500.00	17%	5722.61	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	Si	8	4926.64	B		5%	246.33																																				
14	4111002205425	DENIS RICARDO SALAS CEROPIN	27	7	3000.00	18%	6518.91	36	X	X	X	X	X	X	X	0	0	Si	153	6418.46	D		50%	3209.23																																				
15	4112000236036	DOLORES PEREZ MARTINEZ	61	17	5000.00	19%	4314.99	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	Si	51	867.57	B		5%	43.38																																				
16	4110101338856	DOMINGO COC COSIGUA	51	8	10500.00	49%	19305.02	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	No		9022.51																																								
17	4112000431530	DOUGLAS FRANCISCO LOPEZ ALVAREZ	32	3	3200.00	5%	4087.53	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	Si	76	4087.56	C		20%	817.51																																				
18	4112000448300	EDGAR ESTUARDO HERNANDEZ MENDEZ	28	5	5000.00	0%	5927.42	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	No		5598.12																																								
19	4111002161274	EDIN ROMEO HERNANDEZ SUCUP	26	8	4426.56	40%	7822.68	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	No		5453.64																																								
20	4111002020115	EDVIN ALBERTO SAGASTUME LOPEZ	27	13	3000.00	39%	9126.47	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	No		6720.01	D		50%	3360.01																																				
21	4110101354797	EDWIN OSWALDO ALDANA SUCHITE	30	7	3000.00	43%	6435.01	36	X	X	0	X	X	X	X	0	0	Si	62	5712.52	C		20%	1142.50																																				
22	4111001513231	ELDER DE JESUS CORDERO GARCIA	30	22	3000.00	28%	11668.61	36	X	X	X	X	X	X	X	0	0	Si	54	6833.73	B		5%	341.69																																				
23	4111002210798	ELEAZAR DEAN MAZARIEGOS	29	7	3000.00	0%	3259.45	36	X	X	0	0	X	X	X	0	0	Si	3	2021.00	B		5%	101.05																																				
24	4111002140641	ELISEO TOL COROY	42	76	3000.00	0%	6910.04	36	X	X	X	X	X	X	X	0	0	Si	6	5180.20	B		5%	259.01																																				
Número de operaciones que no cumplen con política:			4	0	0	4	0	0	0	0	7	12	3	7	1	6	7	24	15	Total	51725.70	129968.88	MC-3 2/3	Total	13880.77																																			
Número de operaciones que cumplen con política:			20	24	24	20	24	24	24	24	17	12	21	17	23	18	17	0	9		MC-3 2/3	^	^	^	^																																			
Total de operaciones evaluadas:			24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	MC-3 2/3	^	^	^	^																																			

Sumado verticalmente  
Cumple con atributo en expediente.  
No existe atributo en expediente.







Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	JC	Papel de trabajo	MC-3 3/3
Supervisado por:	AA		
Fecha:	10/08/15	Fecha revisión:	14/08/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

### Atributos en matriz de cumplimiento tarjeta de crédito

1. Información general de la operación.		2. Documentos a presentar.	
A	Edad del cliente.	G	Solicitud de crédito.
B	Antigüedad del laboral.	H	Copia de documento de identificación del cliente.
C	Monto de ingresos del cliente.	I	Certificación de ingresos.
D	Porcentaje de apalancamiento.	J	Copia de recibo de energía eléctrica del domicilio.
E	Monto del crédito otorgado en quetzales.		
F	Plazo revolvente.		
3. Verificaciones físicas o telefónicas.		4. Estado de activo crediticio.	
K	Verificación del domicilio.	P	Cartera vencida.
L	Verificación laboral.	Q	Días en mora.
M	Confirmación telefónica del cliente.	R	Saldo de la tarjeta de crédito.
N	Confirmación de referencias familiares.	S	Saldo en mora.
Ñ	Confirmación de referencias personales.	T	Categoría del crédito.
O	Confirmación de referencias crediticias.	U	Porcentaje de provisión.
		V	Monto de provisión en quetzales.

MC-3 1/3, MC-3 2/3



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	JP	Papel de trabajo	MC-4 1/3
Supervisado por:	AA	Fecha revisión:	14/08/15
Fecha:	10/08/15		

**Banco de Esfuerzo, S.A.**

Prueba de cumplimiento para política microcrédito.  
Expedientes de clientes al 31 de diciembre de 2014.

Atributos																																				
#	1. Información general de la operación												2. Documentos								3. Verificaciones								4. Estado de activo crediticio							
	Crédito número	Nombre del cliente	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y								
1	4111002128340	EZDRA DELFINA ORTIZ GONZALEZ	42	9	3000.00	15%	14341.59	24	X	X	X	X	0	0	X	X	0	X	0	X	0	Si	104		12438.49	C	20%	2487.70								
2	4110100720005	FELIPA EQUITE SURUY	46	43	25000.00	32%	36944.25	59	X	X	X	X	X	0	0	X	X	0	X	0	No	111	30315.40													
3	4111002016495	FLOR DE MARIA JUAREZ REYES	36	13	3000.00	10%	6518.91	12	X	X	0	X	X	X	X	X	X	0	X	0	Si	80		1273.81	C	20%	254.76									
4	4111002307023	FRANCISCO POP CAC	27	20	3000.00	19%	11192.07	24	X	X	0	X	X	X	X	X	X	0	X	0	No		10965.25													
5	4112000472945	FRANCISCO ELISEO MARROQUIN COJ	29	15	3000.00	11%	11103.89	48	X	X	0	X	X	X	X	X	X	0	X	0	Si	96		11103.89	C	20%	2220.78									
6	4111001522494	FRISLY ESTIBEN CITALAN CORONADO	26	21	3000.00	9%	12870.01	24	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	X	0	Si	141		5640.51	D	50%	2820.26									
7	4111002214815	GAMALIEL ELIU GONZALEZ ALDANA	25	6	3000.00	5%	13037.81	24	X	X	0	X	X	X	X	X	X	0	X	0	Si	86		11988.44	C	20%	2397.69									
8	4112000450100	GAUDY KARINA DEL CID DEL CID	36	7	4300.00	0%	11456.35	10	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	X	0	Si	40		11456.35	B	5%	572.82									
9	41110100664610	GEOFFREY BRIAN GABRIEL SIMON	35	33	6000.00	23%	19480.52	24	X	X	0	X	X	X	X	X	X	0	X	0	Si	88		6192.27	C	20%	1238.45									
10	4111002373077	GERARDO MAY CHO	35	13	3000.00	29%	7104.48	24	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	0	Si	3			6995.48	B	5%	349.77									
11	4111002011965	GERSON ALEJANDRO LOPEZ	29	39	3000.00	19%	3387.71	24	X	X	0	X	X	X	X	X	X	0	X	0	Si	144		2391.03	D	50%	1195.52									
12	4111002266017	GERSON NEHEMIAS PASCUAL	25	5	4017.12	20%	13037.81	24	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	X	0	Si	3		11601.78	B	5%	580.09									
13	4110101371535	GILBERTO ICHICH CAAL	26	5	3100.00	0%	6435.01	12	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	0	Si	143		18071.48													
14	4111002223164	GONZALO DE JESUS IXCOY TARAX	38	6	3200.00	0%	19556.72	24	X	X	0	X	X	X	X	X	X	0	X	0	No			6182.84	B	5%	309.14									
15	4111002282136	GREGORIA LOPEZ LOPEZ	54	4	3000.00	0%	6518.91	24	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	0	Si	59		9178.28													
16	4111002137691	GREGORIO CHAPEL SUBUYUJ	57	46	3000.00	0%	11082.14	24	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	0	No																
17	4111001582233	GUILLERMO JUAN SANCHEZ TERRON	26	15	3666.00	0%	32672.11	36	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	0	Si	191		24401.67	E	100%	24401.67										
18	4112000398362	GUSTAVO ADOLFO OCHOA XIQUIN	24	6	11500.00	31%	6247.82	18	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	No		6247.80													
19	4111002138566	HECTOR QUIX CAAL	26	8	3000.00	0%	6518.91	24	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	0	No		5454.14														
20	4111002158168	HILMAR JOEL FUENTES POJOY	43	8	3500.00	0%	11994.78	24	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	X	0	No		11185.02													
21	4110100666213	ILSE LEONOR PELAEZ MORALES	70	32	50000.00	31%	56378.56	30	X	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	Si	20		6203.58													
22	4111001444450	INGRID ARACELY CUMES GONZALEZ	32	29	3604.00	0%	16919.49	36	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	X	0	No			17686.20	C	20%	3537.24									
23	4111002173671	INGRID CAROLINA GIRON REYES	31	12	24200.00	35%	19556.72	24	X	X	0	X	X	0	0	X	X	X	X	0	Si	88		4304.80	C	20%	860.96									
24	4112000396971	INGRID VIOLETA CORONADO SERRANO	34	6	3000.00	0%	4842.98	18	X	X	0	X	X	X	X	X	X	X	X	0	Si	117														
Número de operaciones que no cumplen con política:			3	0	0	4	1	5	0	0	10	0	10	14	6	0	6	4	8	6	24	16	Total	97620.95	166379.11	MC-4 2/3	Total	47758.67								
Número de operaciones que cumplen con política:			21	24	24	20	23	19	24	24	14	24	14	10	18	24	18	20	16	18	0	8	Total	MC-4 2/3	8											
Total de operaciones evaluadas:			24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	Total	MC-4 2/3	8											

^ Sumado verticalmente  
X Cumple con atributo en expediente.  
0 No existe atributo en expediente.



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	JP	Papel de trabajo	MC-4 2/3
Supervisado por:	AA	Fecha revisión:	14/08/15
Fecha:	10/08/15		

**Banco de Esfuerzo, S.A.**

Prueba de cumplimiento para política microcrédito.  
Expedientes de clientes al 31 de diciembre de 2014.

#	1. Información general de la operación											Atributos																
	Crédito número	Nombre del cliente	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	
25	4110101338996	INGRID YESENIA GUERRA VELASQUEZ	37	25	10000.00	6%	20555.39	24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	0	16223.11	E	100%	16223.11	
26	4111002158532	ISANIA USMARI GIRON SANTOS	31	28	3000.00	8%	14080.83	36	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	12732.88	B	5%	636.64		
27	4110101313705	JACQUELINE ADALY DE PAZ RAMIREZ	31	10	15100.00	29%	28314.03	24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	24306.01	D	50%	12153.01		
28	4112000264609	JAJME ARMANDO GUZMAN ESCOBAR	68	26	7500.00	6%	29082.62	48	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	25831.55			442.41		
29	4111002109523	JAIR IVAN LOPEZ BARRIENTOS	40	10	3056.19	8%	3911.34	12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	2212.06	C	20%	5093.23		
30	4111002137730	JAIR AQUINO ARCHILA	30	20	3942.96	8%	27004.86	48	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	25466.14	C	20%			
31	4110100670660	JOHAN YUBINI CABRERA FRANCISCO	37	30	10000.00	33%	15014.83	24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	3277.07					
32	4111001652630	JORGE AGUSTIN MENDOZA	47	39	5746.00	10%	11157.32	18	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	2120.75	E	100%	2120.75		
33	4110101368690	JOSE DOMINGO GARCIA PEREZ	51	5	6000.00	10%	12870.01	24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	12252.13					
34	4111002046777	JOSE ALBERTO GUALIM CALEL	24	12	14895.44	32%	39113.43	24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	6048.44					
35	4111001436776	JOSE ALBERTO BARRIENTOS PINEDA	30	29	3000.00	7%	14002.33	36	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	6682.12	D	50%	2856.98		
36	4112000365421	MARIA FELIPA PAZ ESQUITO	60	9	3000.00	3%	6856.75	18	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	5713.95	D	50%	3341.06		
37	4111002131111	MARIA GLADIS REYES CATALAN	44	28	3500.00	4%	7561.93	24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	10028.21					
38	4110101257147	MARIA SALOME AGUILAR BORRAYO	64	14	4400.00	45%	12391.58	18	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	3571.94					
39	4111001584392	MARIO GIOVANNI GARCIA RIVERA	41	39	12400.00	32%	25776.99	48	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	6428.60	D	50%	3214.30		
40	4110101317182	MARIO LEONEL CASTILLO MARQUEZ	64	44	70000.00	16%	73891.62	24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	19918.76	C	20%	3983.75		
41	4111002047145	MARTA ALICIA CHIYAL PEREZ	26	13	3500.00	29%	15645.37	24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	50968.64	B	5%	2548.43		
42	4111002149878	MARTIN VASQUEZ IXTAMER	61	98	3000.00	30%	4502.92	24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	3763.78					
43	4112000450330	MARVIN ALEJANDRO ESTRADA PINEDA	24	2	3000.00	30%	4105.94	12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	5061.94	B	5%	253.10		
44	4111002107253	MAXIMILIANO PEREZ MORALES	46	10	3000.00	10%	6518.91	24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	16463.81					
45	4110100744613	MIGUEL MEJIA LUX	36	75	10000.00	20%	23718.02	41	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	625.60	B	5%	31.28		
46	4112000321661	MIGUEL ANGEL TRUJILLO MENDOZA	45	17	3500.00	21%	5630.36	18	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	5605.65					
47	4112000455595	MIRIAM MARISOL CHO GONZALEZ	32	2	3000.00	21%	5605.65	15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	2144.10					
48	4111001699092	JOSE BENITO GARCIA GONZALEZ	58	30	40100.00	35%	5071.33	36	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	88986.68	Total		58241.86		
									7	0	0	11	0	8	9	3	0	6	11	7	10	24	14	Total				
<b>MC-4 1/3</b> Número de operaciones que no cumplen con política:									5	0	0	10	0	10	14	6	0	6	4	8	6	24	16					
<b>MC-4 1/3</b> Número de operaciones que cumplen con política:									1	0	0	10	14	10	18	24	18	20	16	18	0	8						
Número de operaciones que cumplen con política:									23	19	24	24	13	24	16	15	21	24	18	13	17	14	0	10				
Número de operaciones evaluadas:									48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				

#	1. Información general de la operación											Atributos																							
	Crédito número	Nombre del cliente	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y								
<b>MC-4 1/3</b> Total cartera en mora									950000.00																										
Cartera microcrédito en mora									166379.11																										
Cartera microcrédito en mora									205179.63																										
<b>MC-4 1/3</b> Total de cartera microcrédito en mora									371558.74																										
Monto de provisión									47758.67																										
Monto de provisión									58241.86																										
<b>MC-4 1/3</b> Total de provisión									106000.53																										

Se determinó que de 48 casos evaluados el 63% se encuentra en mora por diversos incumplimientos de política crediticia en más de 1 aspecto revisado, provocando que 30 operaciones microcrédito estén en mora por un monto de Q 371,558.74 que representa el 39.11% del total de cartera en mora del segmento microcrédito y provisionando la cantidad de Q 106,000.53.

Sumado verticalmente  
Cumple con atributo en expediente.  
No existe atributo en expediente.



Hecho por:	<b>JP</b>	Papel de trabajo	<b>MC-4 3/3</b>
Supervisado por:	<b>AA</b>		
Fecha:	10/08/15	Fecha revisión:	14/08/15

### Atributos en matriz de cumplimiento microcrédito

1. Información general de la operación.		2. Documentos a presentar.	
A	Edad del cliente.	G	Solicitud de crédito.
B	Antigüedad del negocio.	H	Copia de documento de identificación del cliente.
C	Monto de ingresos del cliente.	I	Copia de patente de comercio.
D	Porcentaje de apalancamiento.	J	Estado patrimonial.
E	Monto del crédito otorgado en quetzales.	K	Copia de recibo de energía eléctrica del domicilio.
F	Plazo del crédito.	L	Copia de recibo de energía eléctrica del negocio.
3. Verificaciones físicas o telefónicas.		4. Estado de activo crediticio.	
M	Verificación del domicilio.	S	Cartera vencida.
N	Verificación del negocio.	T	Días en mora.
Ñ	Confirmación telefónica del cliente.	U	Saldo.
O	Confirmación de referencias familiares.	V	Saldo en mora.
P	Confirmación de referencias personales.	W	Categoría del crédito.
Q	Confirmación de referencias comerciales.	X	Porcentaje de provisión.
R	Confirmación de referencias crediticias.	Y	Monto de provisión.

**MC-4 1/3, MC-4 2/3**



Hecho por:	AA	Papel de trabajo	CI
Supervisado por:	EC		
Fecha:	20/07/15	Fecha revisión:	22/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

## Programa para evaluación de control interno

Objetivos para evaluación de control interno:

- Obtener información suficiente y adecuada para realizar análisis de riesgo.
- Obtener muestra de información con subgerente de crédito, jefes de crédito y analistas de crédito.

Actividades a realizar:

#	Descripción	Hecho por:	Fecha	Rev. por:	Fecha	Referencia
1	Análisis a matriz de riesgo acumulado.	A.A.	20/08	E.C.	20/08	CI-1 1/6
2	Tabulación de información.	A.A.	30/07	E.C.	30/07	
3	Realizar cuestionario de control interno a jefe de créditos consumo y tarjeta de crédito.	J.C.	27/07	A.A.	30/07	CI-1 2/6
5	Realizar cuestionario de control interno a analista de consumo.	J.C.	28/07	A.A.	30/07	CI-2 3/6 CI-2 4/6
5	Realizar cuestionario de control interno a jefe de microcrédito.	J.P.	27/07	A.A.	30/07	CI-3 5/6
6	Realizar cuestionario de control interno a analista de microcrédito.	J.P.	28/07	A.A.	30/07	CI-4 6/6



Hecho por:	<b>AA</b>	Papel de trabajo	<b>CI-1 1/6</b>
Supervisado por:	<b>EC</b>		
Fecha:	20/08/15	Fecha revisión:	20/08/15

Banco de Esfuerzo, S.A.

**Análisis a matriz de riesgo acumulado**

Referencia	#	Descripción	Si	No	Riesgo	Referencia
	1	¿Lo han capacitado sobre el proceso para aprobar o rechazar un crédito o tarjeta de crédito?	2	3	Medio	
	2	¿Algunas de las siguientes funciones las realiza el mismo empleado? 1. Confirmar. 2. Digital. 3. Aprobar. 4. Otorgar excepción.	5	0	Alto	<b>DR-1 1/2</b> <b>DR-1 2/2</b>
	3	¿Conoce el 100% de políticas del banco para otorgar financiamiento crediticio?	0	5	Alto	
	4	¿Recibe capacitación constante sobre las políticas de	0	5	Alto	
	5	¿Posee una copia de las políticas utilizadas para otorgar financiamiento crediticio?	0	5	Alto	
<b>CI-1 2/6</b>	6	¿Tiene un reporte de solicitudes aprobadas, rechazadas y pendientes?	0	5	Alto	
<b>CI-1 3/6</b>	7	¿Supervisa constantemente el trabajo de sus	1	4	Alto	
<b>CI-1 4/6</b>	8	¿Posee acceso a los diferentes burós de información	0	5	Alto	
<b>CI-1 5/6</b>	9	¿Analiza el comportamiento crediticio del cliente en buró previo a otorgar el financiamiento solicitado?	0	5	Alto	
<b>CI-1 6/6</b>	10	¿Se confirma la totalidad de datos presentados por el cliente en la solicitud de crédito?	5	0	Bajo	
	11	¿Revisa que la solicitud de crédito contenga la totalidad de requisitos estipulados en política de créditos?	5	0	Bajo	
	12	¿Revisa que estén aprobadas las verificaciones	5	0	Bajo	
	14	¿Formaliza la operación colocando nombre, firma y sello en la solicitud aprobada?	5	0	Bajo	
	15	¿Solicita autorización para conceder una excepción a una solicitud de crédito o tarjeta de crédito?	0	5	Alto	<b>DR-1 1/2</b>
	16	¿Supervisa las operaciones que tienen excepciones?	0	5	Alto	
	17	¿Existen niveles de aprobación por monto de la	5	0	Bajo	
	18	¿Revisa el nivel de apalancamiento y capacidad del cliente cumpla con política vigente?	5	0	Bajo	

Para establecer el nivel de riesgo se utiliza la siguiente tabla de valoración con base a respuestas brindadas:

Valoración	Nivel de riesgo
De 4 a 5	<b>Alto</b>
De 2 a 3	<b>Medio</b>
De 0 a 1	<b>Bajo</b>

Análisis: Se determina que de 18 actividades que realiza el departamento de créditos, 10 actividades que representan el 56% tienen riesgo alto, debido a que no existe una adecuada segregación de funciones y supervisión, falta de conocimiento en el proceso integral para otorgar financiamiento y no tienen conocimiento de políticas crediticias estipuladas por gobierno corporativo provocando el incumplimiento de dichas políticas. **ER-1 1/3, ER-1 2/3**



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	JC	Papel de trabajo	CI-1 2/6
Supervisado por:	AA		
Fecha:	27/07/15	Fecha revisión:	30/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A. **Cuestionario de control interno.**  
Entrevistado: Faviana Divas.  
Jefe de créditos consumo y tarjeta de crédito.

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Lo han capacitado sobre el proceso para aprobar o rechazar un crédito o tarjeta de crédito?		X	
2	¿Algunas de las siguientes funciones las realiza el mismo empleado? 1. Confirmar. 2. Digitar. 3. Aprobar. 4. Otorgar excepción.	X		Existen casos que la misma persona confirma, digita y aprueba una operación. Adicional no se necesita autorización del superior para otorgar una excepción para aprobación del crédito.
3	¿Conoce el 100% de políticas del banco para otorgar financiamiento crediticio?		X	
4	¿Recibe capacitación constante sobre las políticas de crédito?		X	
5	¿Posee una copia de las políticas utilizadas para otorgar financiamiento crediticio?		X	Utilizan un resumen con lineamientos básicos para autorización de créditos o tarjetas de crédito.
6	¿Tiene un reporte de solicitudes aprobadas, rechazadas y pendientes?		X	Solo cuentan con la bitácora que tiene el sistema de créditos.
7	¿Supervisa constantemente el trabajo de sus subalternos?		X	Supervisa una vez al mes.
8	¿Posee acceso a los diferentes burós de información crediticia?		X	Solamente tiene acceso a información proporcionada en la página de la Superintendencia de Bancos.
9	¿Analiza el comportamiento crediticio del cliente en buró previo a otorgar el financiamiento solicitado?		X	Solamente revisa que el sistema haya otorgado calificación verde.
10	¿Se confirma la totalidad de datos presentados por el cliente en la solicitud de crédito?	X		Aprueban la operación después de confirmaciones físicas y se aprueba la operación si confirman las dos referencias personales.
11	¿Revisa que la solicitud de crédito contenga la totalidad de requisitos estipulados en política de créditos?	X		En algunos casos se realiza excepción al cumplimiento de política, que se anota en la parte de observaciones.
12	¿Revisa que estén aprobadas las verificaciones físicas?	X		
14	¿Formaliza la operación colocando nombre, firma y sello en la solicitud aprobada?	X		
15	¿Solicita autorización para conceder una excepción a una solicitud de crédito o tarjeta de crédito?		X	
16	¿Supervisa las operaciones que tienen excepciones?		X	
17	¿Existen niveles de aprobación por monto de la operación?	X		
18	¿Revisa el nivel de apalancamiento y capacidad del cliente cumpla con política vigente?	X		

CI-1 1/6



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	JC	Papel de trabajo	CI-1 3/6
Supervisado por:	AA		
Fecha:	28/07/15	Fecha revisión:	30/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A. **Cuestionario de control interno.**

Entrevistado: Iván Carranza.

Analista de créditos consumo.

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Lo han capacitado sobre el proceso para aprobar o rechazar un crédito o tarjeta de crédito?		X	
2	¿Algunas de las siguientes funciones las realiza el mismo empleado? 1. Confirmar. 2. Digitar. 3. Aprobar. 4. Otorgar excepción.	X		El digitador y asistente de créditos pueden realizar la función de ambos cargos.
3	¿Conoce el 100% de políticas del banco para otorgar financiamiento crediticio?		X	
4	¿Recibe capacitación constante sobre las políticas de crédito?		X	
5	¿Posee una copia de las políticas utilizadas para otorgar financiamiento crediticio?	X		Utilizan un resumen con lineamientos básicos para autorización de créditos o tarjetas de crédito.
6	¿Tiene un reporte de solicitudes aprobadas, rechazadas y pendientes?		X	
7	¿Supervisa constantemente el trabajo de sus subalternos?		X	Esporádicamente.
8	¿Posee acceso a los diferentes burós de información crediticia?	X		Solamente tiene acceso a información proporcionada en la página de la Superintendencia de Bancos.
9	¿Analiza el comportamiento crediticio del cliente en buró previo a otorgar el financiamiento solicitado?		X	Revisa el semáforo de calificación, debe ser verde.
10	¿Se confirma la totalidad de datos presentados por el cliente en la solicitud de crédito?	X		
11	¿Revisa que la solicitud de crédito contenga la totalidad de requisitos estipulados en política de créditos?	X		En algunos casos se realiza excepción al cumplimiento de política, que se anota en la parte de observaciones.
12	¿Revisa que estén aprobadas las verificaciones físicas?	X		
14	¿Formaliza la operación colocando nombre, firma y sello en la solicitud aprobada?	X		
15	¿Solicita autorización para conceder una excepción a una solicitud de crédito o tarjeta de crédito?		X	
16	¿Supervisa las operaciones que tienen excepciones?			No aplica.
17	¿Existen niveles de aprobación por monto de la operación?	X		
18	¿Revisa el nivel de apalancamiento y capacidad del cliente cumpla con política vigente?	X		

CI-1 1/6





Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	JC	Papel de trabajo	CI-1 4/6
Supervisado por:	AA		
Fecha:	28/07/15	Fecha revisión:	30/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A. **Cuestionario de control interno.**  
Entrevistado: Scarlet Chavez.  
Analista de créditos consumo.

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Lo han capacitado sobre el proceso para aprobar o rechazar un crédito o tarjeta de crédito?		X	
2	¿Algunas de las siguientes funciones las realiza el mismo empleado? 1. Confirmar. 2. Digitar. 3. Aprobar. 4. Otorgar excepción.	X		
3	¿Conoce el 100% de políticas del banco para otorgar financiamiento crediticio?	X		
4	¿Recibe capacitación constante sobre las políticas de crédito?	X		
5	¿Posee una copia de las políticas utilizadas para otorgar financiamiento crediticio?	X		Utilizan un resumen con lineamientos básicos para autorización de créditos o tarjetas de crédito.
6	¿Tiene un reporte de solicitudes aprobadas, rechazadas y pendientes?	X		
7	¿Supervisa constantemente el trabajo de sus subalternos?	X		Esporádicamente.
8	¿Posee acceso a los diferentes burós de información crediticia?	X		Solamente tienen acceso a central de riesgos de la SIB.
9	¿Analiza el comportamiento crediticio del cliente en buró previo a otorgar el financiamiento solicitado?	X		Revisa el semáforo de calificación, debe ser verde.
10	¿Se confirma la totalidad de datos presentados por el cliente en la solicitud de crédito?	X		
11	¿Revisa que la solicitud de crédito contenga la totalidad de requisitos estipulados en política de créditos?	X		En algunos casos se realiza excepción al cumplimiento de política, que se anota en la parte de observaciones.
12	¿Revisa que estén aprobadas las verificaciones físicas?	X		
14	¿Formaliza la operación colocando nombre, firma y sello en la solicitud aprobada?	X		
15	¿Solicita autorización para conceder una excepción a una solicitud de crédito o tarjeta de crédito?		X	
16	¿Supervisa las operaciones que tienen excepciones?			No aplica.
17	¿Existen niveles de aprobación por monto de la operación?	X		
18	¿Revisa el nivel de apalancamiento y capacidad del cliente cumpla con política vigente?	X		

CI-1 1/6



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>JP</b>	Papel de trabajo	<b>CI-1 5/6</b>
Supervisado por:	<b>AA</b>		
Fecha:	27/07/15	Fecha revisión:	30/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A. **Cuestionario de control interno.**  
Entrevistado: Javier López.  
Jefe de microcréditos.

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Lo han capacitado sobre el proceso para aprobar o rechazar un crédito o tarjeta de crédito?	X		
2	¿Algunas de las siguientes funciones las realiza el mismo empleado? 1. Confirmar. 2. Digitar. 3. Aprobar. 4. Otorgar excepción.	X		En operaciones la misma persona realiza las cuatro funciones.
3	¿Conoce el 100% de políticas del banco para otorgar financiamiento crediticio?		X	
4	¿Recibe capacitación constante sobre las políticas de crédito?		X	
5	¿Posee una copia de las políticas utilizadas para otorgar financiamiento crediticio?	X		Utilizan un resumen con lineamientos básicos para autorización de créditos o tarjetas de crédito.
6	¿Tiene un reporte de solicitudes aprobadas, rechazadas y pendientes?	X		Solo cuentan con la bitácora que tiene el sistema de créditos.
7	¿Supervisa constantemente el trabajo de sus subalternos?	X		
8	¿Posee acceso a los diferentes burós de información crediticia?	X		Solamente tiene acceso a referencias proporcionadas por la Superintendencia de Bancos.
9	¿Analiza el comportamiento crediticio del cliente en buró previo a otorgar el financiamiento solicitado?	X		Verifica que sea precalificación verde.
10	¿Se confirma la totalidad de datos presentados por el cliente en la solicitud de crédito?	X		
11	¿Revisa que la solicitud de crédito contenga la totalidad de requisitos estipulados en política de créditos?	X		
12	¿Revisa que estén aprobadas las verificaciones físicas?	X		
14	¿Formaliza la operación colocando nombre, firma y sello en la solicitud aprobada?	X		
15	¿Solicita autorización para conceder una excepción a una solicitud de crédito o tarjeta de crédito?		X	
16	¿Supervisa las operaciones que tienen excepciones?		X	
17	¿Existen niveles de aprobación por monto de la operación?	X		
18	¿Revisa el nivel de apalancamiento y capacidad del cliente cumpla con política vigente?	X		

CI-1 1/6



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

Hecho por:	<b>JP</b>	Papel de trabajo	<b>CI-1 6/6</b>
Supervisado por:	<b>AA</b>		
Fecha:	28/07/15	Fecha revisión:	30/07/15

Banco de Esfuerzo, S.A. **Cuestionario de control interno.**

Entrevistado: Carol Segura Silva.  
Analista de microcrédito.

#	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Lo han capacitado sobre el proceso para aprobar o rechazar un crédito o tarjeta de crédito?		X	
2	¿Algunas de las siguientes funciones las realiza el mismo empleado? 1. Confirmar. 2. Digitar. 3. Aprobar. 4. Otorgar excepción.	X		
3	¿Conoce el 100% de políticas del banco para otorgar financiamiento crediticio?		X	
4	¿Recibe capacitación constante sobre las políticas de crédito?		X	
5	¿Posee una copia de las políticas utilizadas para otorgar financiamiento crediticio?	X		Utilizan un resumen con lineamientos básicos para autorización de créditos o tarjetas de crédito.
6	¿Tiene un reporte de solicitudes aprobadas, rechazadas y pendientes?		X	
7	¿Supervisa constantemente el trabajo de sus subalternos?		X	Esporádicamente.
8	¿Posee acceso a los diferentes burós de información crediticia?		X	
9	¿Analiza el comportamiento crediticio del cliente en buró previo a otorgar el financiamiento solicitado?		X	
10	¿Se confirma la totalidad de datos presentados por el cliente en la solicitud de crédito?	X		Se confirma datos del negocio.
11	¿Revisa que la solicitud de crédito contenga la totalidad de requisitos estipulados en política de créditos?	X		
12	¿Revisa que estén aprobadas las verificaciones físicas?	X		
14	¿Formaliza la operación colocando nombre, firma y sello en la solicitud aprobada?	X		
15	¿Solicita autorización para conceder una excepción a una solicitud de crédito o tarjeta de crédito?		X	
16	¿Supervisa las operaciones que tienen excepciones?			No aplica.
17	¿Existen niveles de aprobación por monto de la operación?	X		
18	¿Revisa el nivel de apalancamiento y capacidad del cliente cumpla con política vigente?	X		

CI-1 1/6

#### 4.9. Informe de control interno



Cano y Asociados, S.C.  
1 av. 4-40 zona 10, Guatemala.  
Teléfono: 22223311

---

### **Informe de control interno**

Guatemala, 26 de agosto de 2015.

Señores:

Consejo de Administración  
Banco de Esfuerzo, S.A.

Hemos evaluado el control interno en procedimientos para otorgar financiamiento crediticio en Banco de Esfuerzo, S.A., que comprenden productos de microcrédito, crédito consumo y tarjetas de crédito por el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014.

El gobierno de la organización es responsable de establecer y mantener una adecuada estructura de control interno. Para cumplir con esta responsabilidad se requieren juicios y estimaciones del gobierno de la organización para evaluar los beneficios esperados y costos relativos a políticas y procedimientos de la estructura de control interno. Los objetivos de la estructura del control interno son proveer al gobierno de la organización de una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están protegidos contra pérdidas por uso o disposiciones no autorizadas y que las transacciones son ejecutas de acuerdo con autorización del gobierno de la organización.

Nuestra responsabilidad es realizar una evaluación sobre el cumplimiento del control interno. Hemos llevado a cabo nuestra evaluación de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas exigen que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos la evaluación de control interno con el fin de obtener una seguridad razonable sobre los puntos de mejora detectados.



Una evaluación de control interno conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia sobre el cumplimiento de controles y políticas establecidas en los procesos. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos inherentes, debido a fraude o error. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante en el cumplimiento de políticas y procedimientos por parte de la entidad, con el fin de diseñar los procedimientos de evaluación que sean adecuados en función de las circunstancias.

Debido a las limitaciones inherentes de cualquier estructura de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados. Además, la proyección de cualquier evaluación de estructura de control interno a períodos futuros, está sujeta al riesgo que los procedimientos se conviertan en inadecuados, debido a cambios en las condiciones o efectividad del diseño y funcionamiento de políticas y procedimientos puedan deteriorarse.

Nuestra consideración de la estructura de control interno no necesariamente revela todos los aspectos que pudieran considerarse como deficiencias importantes. Una deficiencia significativa, es una condición reportable en la que el diseño u operación de uno o más elementos de la estructura de control interno no reducen a un nivel relativamente bajo que el riesgo de errores e irregularidades en los procedimientos efectuados por la entidad, puedan ocurrir y no ser detectados oportunamente por los empleados en el ejercicio normal de sus funciones asignadas.



Hallazgos de control interno son:

1. Falta de análisis del comportamiento crediticio en sistema financiero.
  - Causa: el personal del departamento de créditos no tiene acceso al detalle del historial crediticio del cliente; únicamente verifican el resultado del semáforo de pre-calificación que contiene el detalle de deudas y que esté verde para aprobar la solicitud de crédito.
  - Efecto: análisis deficiente en comportamiento de pago del solicitante; incertidumbre en días de atraso en obligaciones crediticias del cliente y aumento de probabilidad que el cliente no cumpla con el pago del crédito otorgado.
  - Plan de acción: proporcionar al analista de créditos acceso al detalle del historial crediticio reportado en los diferentes burós de información y modificación en políticas de crédito agregando parámetros de comportamiento crediticio y revisión del mismo.
  
2. El personal de créditos no está aplicando la segregación de funciones correctamente.
  - Causa: la misma persona que confirma, digita y aprueba la operación crediticia.
  - Efecto: falta de adecuada supervisión en los procesos realizados para aprobación de créditos.
  - Plan de acción: la aprobación de operaciones activas únicamente las debe realizar el analista de créditos debido a las atribuciones estipuladas en su descriptor de funciones.



### 3. Desconocimiento de políticas crediticias.

- Causa: no existe programación para capacitación y no se cuenta con proceso de evaluación del personal.
- Efecto: desconocimiento de políticas para otorgar financiamiento, incumplimiento de requisitos en expedientes de crédito y aumento de probabilidad que el cliente no cumpla con el pago del crédito otorgado.
- Plan de acción: establecer un programa de capacitación y evaluación constante al personal del área de créditos.

### 4. No cuentan con acceso al manual completo de políticas de crédito.

- Causa: falta de acceso a consultar el manual de políticas de crédito, ya que poseen una matriz de políticas que carece del detalle incluido en el manual.
- Efecto: desconocimiento e incumplimiento de políticas incluidas en el manual completo.
- Plan de acción: proveer de acceso a políticas de crédito para todo el personal de créditos, eliminar el uso de la matriz y entregar impreso el manual de políticas a responsables de evaluación y aprobación de operaciones activas.

### 5. Carencia de adecuada supervisión a subalternos.

- Causa: falta de supervisión constante del trabajo realizado por subalternos.
- Efecto: incumplimiento de procedimientos establecidos en proceso para otorgar financiamiento.
- Plan de acción: establecer un plan de supervisión constante al personal de créditos para identificar áreas de oportunidad en cumplimiento de procedimientos.



6. Incumplimiento de requisitos solicitados en política crediticia en expedientes de crédito.

- Causa: desconocimiento de políticas crediticias, deficiencias en revisión y evaluación en solicitud de crédito.
- Efecto: debido a que el banco tiene Q 2,250,000.00 de cartera vencida que representa el 11.63% del total de activos crediticios, se procedió a realizar pruebas de cumplimiento a 144 casos y el 61.11% de ellos se encuentra como cartera vencida por diversos incumplimientos de política crediticia en más de 1 aspecto revisado, provocando que 88 operaciones activas estén en mora por un monto de Q 931,959.15 que representa el 41.42% del total de cartera vencida evaluada, la cual provoca una provisión de Q 251,058.32.
- Plan de acción: Establecer procedimientos que sancionen el incumplimiento de políticas crediticias en el área de créditos; creación de área especializada para revisión de expedientes y cumplimiento de políticas en créditos otorgados.

7. Delegación de autonomía para autorización de excepciones en autorización de operaciones activas.

- Causa: no existe un adecuado proceso para evaluación y autorización de excepciones a política crediticia. No es necesario solicitar autorización de un nivel superior para otorgar una excepción al cumplimiento de políticas crediticias.
- Efecto: Alto número en autorización de excepciones al cumplimiento de políticas crediticias aumento de expedientes con incumplimiento aumentando la probabilidad que las operaciones crediticias otorgadas incumplan con pagos establecidos.
- Plan de acción: para otorgar una excepción al cumplimiento de políticas crediticias se debe realizar un análisis conjuntamente con el jefe de créditos y subgerente de créditos conforme a niveles previamente establecidos.





#### 8. Incumplimiento en proceso establecido para otorgar financiamiento crediticio.

- Causa: desconocimiento del proceso integral para otorgar financiamiento crediticio e incumplimiento de políticas.
- Efecto: al evaluar 18 actividades críticas que realiza el departamento de créditos, 10 actividades que representan el 56% tienen alto riesgo; debido a que no existe una adecuada segregación de funciones y supervisión, falta de conocimiento en el proceso integral para otorgar financiamiento y no tienen conocimiento de políticas crediticias vigentes, provocando incumplimiento de las mismas.
- Plan de acción: establecer un plan de supervisión constante al personal de créditos para identificar áreas de oportunidad en cumplimiento de procedimientos.

#### 9. Proceso de crédito desactualizado y general.

- Causa: debido a cambios establecidos al proceso para otorgar financiamiento crediticio, el diagrama de flujo actual no detalla actividades para otorgar excepciones y aprobación de créditos que requieren un nivel superior; este diagrama de flujo está elaborado a nivel general, por lo que no incluye procesos para otorgar créditos en los diferentes segmentos que comercializa Banco de Esfuerzo, S.A.
- Efecto: aumenta la probabilidad que el personal del departamento de créditos omita controles establecidos para otorgar financiamiento por desconocimiento y que actualmente no están detallados en el diagrama de flujo para otorgar créditos.
- Plan de acción: elaborar diagramas de flujo por cada segmento (microcrédito, consumo y tarjeta de crédito) que incluyan el proceso integral para otorgar financiamiento crediticio, con base a propuesta detallada en anexos.











Al realizar un análisis a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos de la institución se determinó que de 10 eventos identificado, 5 de ellos tienen alta probabilidad de ocurrencia los cuales representan el 36% y se estima que el Banco de Esfuerzo, S.A. puede llegar a tener problemas para recuperar el capital invertido en colocación de productos activos, elevando así la cartera vencida y el rubro de provisión según lo indicado en el artículo 35 Constitución de Reservas o provisiones específicas de la Resolución JM-93-2005 Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito emitida por la Junta Monetaria.

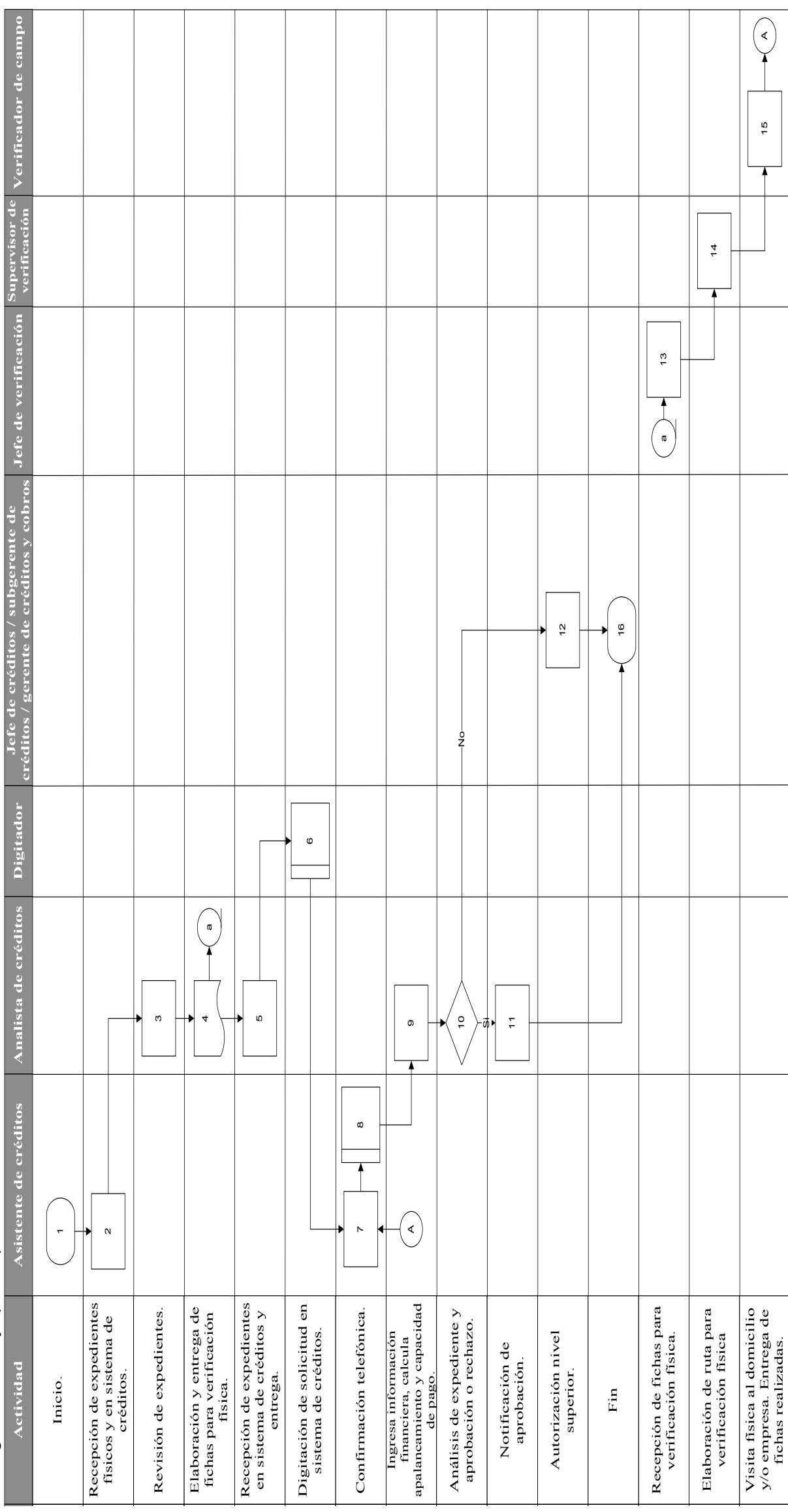
Lic. Erwin Rolando Cano Divas  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 1262684

## Anexos

### 1. Índice de formas.

#	Figura	Descripción
1		Inicio / Fin.
2		Proceso.
3		Documento.
4		Almacenamiento de información.
5		Decisión.
6		Referencia en la misma página.
7		Proceso secuencial.
8		Referencia a otra página.

# 1. Diagrama de flujo para aprobación de crédito consumo.



## 2. Diagrama de flujo para aprobación tarjeta de crédito.

Actividad	Asistente de créditos	Analista de créditos	Digitador	Jefe de créditos / subgerente de créditos / gerente de créditos y cobros	Jefe de verificación	Supervisor de verificación	Verificador de campo
Inicio.	1						
Recepción de expedientes físicos y en sistema de créditos.	2	3					
Revisión de expedientes.		4					
Elaboración y entrega de fichas para verificación física.		5					
Recepción de expedientes en sistema de créditos y entrega.			6				
Digitación de solicitud en sistema de créditos.							
Confirmación telefónica.	7						
Ingreso información financiera, calcula apalancamiento y capacidad de pago.	8	9					
Análisis de expediente y aprobación o rechazo.	10	10					
Notificación de aprobación.	11						
Autorización nivel superior.		12					
Fin		16					
Recepción de fichas para verificación física.					13		
Elaboración de ruta para verificación física						14	
Visita física al domicilio y/o empresa. Entrega de fichas realizadas.							15
Digitación en AS-400 para troquelar tarjeta de crédito.			6				

### 3. Diagrama de flujo para aprobación de microcrédito.

Actividad	Asistente de créditos	Analista de microcréditos	Digitador	Jefe de microcréditos / subgerente de créditos / gerente de créditos y cobros	Jefe de verificación	Supervisor de verificación	Verificador de campo
Inicio.	1						
Recepción de expedientes físicos y en sistema de créditos.	2	3					
Revisión de expedientes.		4					
Elaboración y entrega de fichas para verificación física.		5					
Recepción de expedientes en sistema de créditos y entrega.			6				
Digitación de solicitud en sistema de créditos.	7						
Confirmación telefónica.	8						
Ingreso información financiera, calcula apalancamiento y capacidad de pago.	9						
Análisis de expediente y aprobación o rechazo.	10						
Notificación de aprobación.	11						
Autorización nivel superior.	12						
Fin	16						
Recepción de fichas para verificación física.					13		
Elaboración de ruta para verificación física						14	
Visita física al domicilio y negocio. Entrega de fichas realizadas.							15
							A

## CONCLUSIONES

1. Toda institución bancaria está expuesta a diversos riesgos, dentro de los cuales se pueden mencionar el riesgo crediticio y operativo, que se deriva de actividades realizadas, por lo que un inadecuado proceso para otorgar financiamiento repercute de forma negativa en activos crediticios y por consiguiente en los resultados obtenidos.
2. La falta de capacitación, evaluación constante y acceso a políticas de crédito al personal del departamento de créditos, conlleva al desconocimiento de políticas estipuladas por el gobierno de la organización y aumenta deficiencias para aplicarlas de forma oportuna en el proceso de confirmación, consignación de información y adecuado análisis a una solicitud de financiamiento crediticio; además el gobierno de la organización incumple el principio de información y comunicación oportuna lo que provoca errores operativos por incumplimiento de normativas y aumenta deficiencias en competencias del personal.
3. El desconocimiento del personal que conforma el departamento de créditos sobre el proceso integral para otorgar financiamiento crediticio, tiene un efecto considerable sobre aplicación de controles para confirmación de información fundamental y adecuado análisis del comportamiento crediticio del cliente que son aspectos detonantes al momento de otorgar o negar financiamiento al solicitante por el motivo en mención aumenta la probabilidad de incumplimiento en procesos establecidos por el gobierno de la organización previo a otorgar el mismo.
4. Conforme indica el principio de "Supervisión" del marco integrado del informe COSO, es responsabilidad del gobierno de la organización velar por el establecimiento de una adecuada supervisión y evaluación constante al personal de la institución, para identificar oportunidades de mejora en procesos y controles

establecidos; debido a hallazgos obtenidos en la evaluación se determina que en el departamento de créditos no se realiza una supervisión y evaluación adecuada, lo que provoca incumplimiento de políticas, procesos y controles establecidos por la dirección y que el personal no esté capacitado para realizar las funciones de forma oportuna y adecuada.

5. En el proceso de análisis para otorgar financiamiento es esencial obtener información financiera y cualitativa del cliente, por lo que esta debe ser verídica, oportuna y confiable, actualmente la institución carece de herramientas que proporcione el historial completo de información crediticia, provocando deficiencias en el proceso y aumentando la probabilidad que el cliente no cumpla con el pago del compromiso adquirido.



## RECOMENDACIONES

1. Que el gobierno de la organización fomente el cumplimiento de procesos establecidos y buenas prácticas con el objetivo de reducir riesgos operativos y crediticios que afectan directamente a las utilidades del banco y crecimiento sostenible.
2. Que el gobierno de la organización elabore un programa anual de capacitación y evaluación que garantice el conocimiento de políticas crediticias, brindar acceso a políticas de crédito al personal que labora en el departamento de créditos.
3. Que la gerencia del departamento de créditos de la institución elabore una programación para rotar constantemente al personal con el objetivo de obtener conocimiento integral de los diferentes procesos para otorgar financiamiento crediticio y así cumplir con segregación de funciones establecida.
4. Que la gerencia del departamento de créditos de la institución elabore un plan de supervisión y evaluación al personal para identificar deficiencias y realizar correcciones oportunas a controles y procesos establecidos para minimizar el incumplimiento de los mismos.
5. Que el gobierno de la organización provea de herramientas tecnológicas adecuadas que contenga el historial crediticio completo con el objetivo de ayudar al análisis a realizar al cliente por el analista de créditos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. Vigente a partir de 14 de enero de 1986.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, (1992). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO), con actualización parcial del año 2013. 420 p.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, (2004). Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado – Técnicas de aplicación. 126 p.
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, (2004). Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado – Resumen Ejecutivo Marco. 151 p
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 67-2001 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos. Vigente a partir de 11 de diciembre de 2001.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros. Vigente a partir de 01 de junio de 2002.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 18-2002 Ley de Supervisión Financiera. Vigente a partir de 01 de junio de 2002.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 17-2002 Ley Monetaria. Vigente a partir de 01 de junio de 2002.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 16-2002 Ley Orgánica del Banco de Guatemala. Vigente a partir de 01 de julio de 2002.
10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 58-2005 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo. Vigente a partir de 26 de septiembre de 2005.
11. Instituto Mexicano de Auditores Internos – IIA, (2012). COSO – ERM. Distrito Federal – México. 21 p.
12. Ministerio de Economía, Guatemala. Acuerdo Gubernativo 86-2006 Reglamento de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo. Vigente a partir de 2 de marzo de 2006.

13. International Auditing and Assurance Standards Board - IAASB, (2013). Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad. Edición 2013. 1080 p.
14. Junta Monetaria, Guatemala. Resolución JM-93-2005 Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito. Vigente a partir de 23 de mayo de 2005 con reformas realizadas en año 2008.
15. Presidencia de la República, Guatemala. Acuerdo Gubernativo 118-2002 Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos. Vigente a partir de 18 de abril de 2002.
16. Superintendencia de Bancos – SIB (2014). ABC de Educación Financiera. Guatemala. Primera reimpresión 9ª Ed. 80p.
17. Superintendencia de Bancos – SIB (2015). Guatemala. Suplemento Mensual SIB No. 195, agosto 2015. 20 p.

#### Webgrafía

18. Banco de Guatemala, (s.f.). El Sistema Financiero y el Desarrollo Económico Aspectos Teóricos. Recuperado de:  
<http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=1002&kdisc=si>
19. Banco de México, (s.f.). Definiciones Básicas de Riesgos. Recuperado de:  
<http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/intermedio/riesgos/%7BA5059B92-176D-0BB6-2958-7257E2799FAD%7D.pdf>
20. Nasaudit, (2009). COSO II: Enterprise Risk Management – Primera Parte. Recuperado de: [http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO\\_II\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_Primer\\_Parte.pdf](http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf)
21. UNICAUCA, (s.f.). Importancia del Control Interno. Recuperado de:  
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html>
22. UNICAUCA, (s.f.). Importancia del Control Interno. Recuperado de:  
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>
23. Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá. (s.f.). Control Interno y Control de Gestión. Recuperado de:  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/objetivos.html>