

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



Auditoría de Control Interno en Agencia de Banco Verde, S. A.
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Angel Rafael Ixchop Estrada

Sacatepéquez, febrero 2014

Auditoría de Control Interno en Banco Verde, S. A.

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Angel Rafael Ixchop Estrada

Lic. Juan Carlos Villalta Daniel (Asesor)

Licda. Dalila Rosas Morales de Cuevas (Revisor)

Sacatepéquez, febrero 2014

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. Julio Roberto Oviedo Yllescas

Coordinador

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

Licda. Jessica Alvarez

Examinador

Lic. Luis Armenio Juárez Vega

Examinador

Lic. Renato Méndez Bruno

Examinador

Lic. Juan Carlos Villalta

Asesor

Licda. Dalila Rosas Morales

Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0167-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 10 DE SEPTIEMBRE DEL 2013

SEDE CIUDAD VIEJA, SACATEPÉQUEZ

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Carlos Villa Daniel, tutor y Licenciada Dalila Rosas Morales de Cuevas, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Auditoría de Control Interno en Agencia de Banco Verde, S.A.”, Presentado por él (la) estudiante Ángel Rafael Ixchop Estrada, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 1039 , de fecha 13 de julio del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Ceballos

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 15 de Diciembre 2012

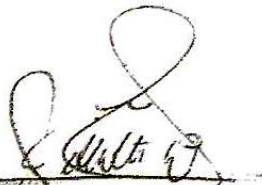
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

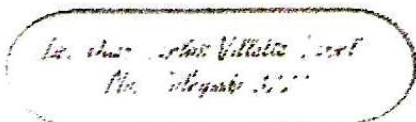
En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– titulada **Auditoría de Control Interno en Agencia de Banco Verde, S.A.** realizada por Angel Rafael Ixchop Estrada, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y uno (81) puntos de cien (100).

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



Lic. Juan Carlos Villalta Daniel
Tutor



Lic. Juan Carlos Villalta Daniel
No. Colegiado 522

Dalila Rosas Morales de Cuevas
Licda. en Pedagogía y Admón. Educativa
Col. 15874

Guatemala, 26 de enero de 2013

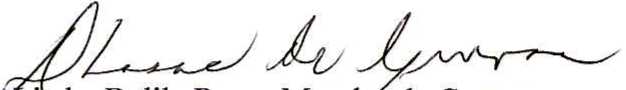
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema: "**Auditoría de Control Interno en Agencia de Banco Verde, S. A.**" realizado por: Angel Rafael Ixchop Estrada Carné No. 201205992, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP) por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Licda. Dalila Rosas Morales de Cuevas



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 992.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Ixchop Estrada, Angel Rafael** con número de carné **1015091** aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría, a los trece días del mes de julio del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Lourdes Raxtún
cc.Archivo.

Índice

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1. Aspectos generales	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Misión	1
1.1.2 Visión	2
1.1.3 Operaciones autorizadas	2
1.1.4 Distribución geográfica	3
1.1.5 Organigrama	4
1.1.6 Información financiera y contable	4
1.1.7 Principales rubros de los estados financieros	8
1.1.8 Análisis FODA de agencia bancaria	10
1.2 Planteamiento del problema	12
1.3 Justificación	12
1.4 Pregunta de la investigación	12
1.5 Objetivos	13
1.5.1 Generales	13
1.5.2 Específicos	13

1.6 Alcances y límites 14

1.7 Marco teórico 14

Capítulo 2

2. Metodología aplicada a la investigación 28

2.1 Métodos y técnicas de investigación 28

2.2 Sujetos de la investigación 28

2.3 Instrumentos 28

2.4 Diseño de la investigación 30

2.5 Aporte esperado 30

Capítulo 3

3. Resultados y análisis de la investigación 32

3.1 Presentación de resultados 32

3.1.1 Resultados de la investigación 32

3.1.2 Análisis de los resultados 39

3.1.2.1 Niveles de evaluación 39

3.1.2.2 Nivel de control 40

3.1.2.3 Ambiente de control 40

3.1.2.4 Valoración del riesgo 41

3.1.2.5 Riesgo inherente 42

3.1.2.6 Actividad de control 43

3.1.2.7 Comunicación	44
3.1.2.8 Monitoreo	45
3.1.2.9 Resumen de nivel de control	46
3.1.2.10 Prácticas fraudulentas	47
3.1.2.11 Ponderación entre prácticas fraudulentas y manipulación de estados financieros	48
3.1.2.12 Estructura organizacional	49
Capítulo 4	
4.1 Propuesta de solución o mejora	50
4.1.1 Objetivos al implementar un sistema de control interno	60
4.1.2 Procedimientos de auditoría	61
4.1.3 Pruebas de auditoría	63
4.1.4 Alternativa para solución del problema	64
4.2 Viabilidad	65
Cronograma de actividades	67
Conclusiones	68
Recomendaciones	70
Referencias	72
Anexos	73

Índice de Gráficas

- 1.- Organigrama de Banco Verde, S. A.
- 2.- Principales cuentas de activo, inversiones.
- 3.- Principales cuentas de activo, cartera de créditos.
- 4.- Principales cuentas de pasivo, obligaciones financieras.
- 5.- Componentes de control interno según COSO.
- 6.- Estructura modelo COSO.
- 7.- Relación entre objetivos de negocio y componentes de control.
- 8.- Modelo de clasificación de riesgos.
- 9.- Modelo para administrar riesgos.
- 10.- Análisis de ambiente de control.
- 11.- Análisis de valoración de riesgo.
- 12.- Análisis de riesgo inherente.
- 13.- Análisis de actividades de control.
- 14.- Análisis de comunicación.
- 15.- Análisis de monitoreo.
- 16.- Análisis de resumen de nivel de control.
- 17.- Análisis de sustracción de bienes y fondos y manipulación de estados financieros.
- 18.- Análisis de prácticas fraudulentas.
- 19.- Análisis de estructura organizacional.

Anexos

- 1.- Entrevista general a directivos de Banco Verde, S. A.
- 2.- Tabla de madurez del sistema de control interno.
- 3.- Cuestionario de componentes de control interno – Nivel estratégico.
- 4.- Cuestionario de componentes de control interno – Nivel directivo.
- 5.- Cuestionario de componentes de control interno – Nivel operativo.

Resumen

En la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad Panamericana, previo a adquirir el Título de Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría, el estudiante debe realizar una Práctica Empresarial Dirigida (PED), la cual consiste en que cada estudiante evalúe una entidad, aplique metodología estructurada, orientada a la obtención de información eficaz y oportuna, que permita analizar la situación de la empresa, con el fin de proponer soluciones o mejoras a desviaciones encontradas, las cuales se condensan en este informe.

Este trabajo tiene como propósito describir debilidades de control interno que afectan a Banco Verde, S.A., para alcanzar objetivos; además, persigue proponer solución a dichas debilidades. A continuación se sintetiza el contenido por capítulos, que incluye objetivos trazados, la justificación de investigación y demostración de beneficio que puede alcanzar, al utilizar estándares internacionales recomendados.

El Capítulo 1, describe generalidades que identifican a entidad Banco Verde, S.A., campo de negocios, régimen tributario, tipo de sociedad. Se plantea el problema definido en la organización, se justifica la importancia del estudio, objetivos que se pretenden, alcances y limitaciones que afectaron la investigación. Se agrega también un marco teórico, que proporciona información sobre conceptos básicos relacionados con la actividad del negocio y otros utilizados de base para la elaboración del presente informe.

Capítulo 2, contiene una descripción de metodologías que se aplicaron en el desarrollo de la investigación; entre otros, análisis de procedimientos de Banco Verde, S.A., matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), cuestionarios y matrices de control interno del denominado “Informe COSO” (Committee of Sponsoring Organizations), que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno, que debido a su gran aceptación a nivel mundial, se ha convertido en un estándar de referencia en lo que concierne al Control Interno. Al final de este capítulo se incluye el Aporte esperado para la Empresa en estudio.

En el Capítulo 3, se muestran los resultados y análisis de la investigación realizada en agencia de Banco Verde, S.A., obtenidos durante el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida. Incluye aspectos financieros, económicos, tributarios y de auditoría; para identificar vulnerabilidades que afectan la gestión administrativa de la entidad, así como también, consecuencias y riesgos que conlleva, de no aplicar medidas correctivas y de manera oportuna.

Capítulo 4, se plantea en éste, con base a resultados obtenidos en el trabajo realizado, la propuesta de mejoramiento al control interno del área de rentabilidad de agencias de Banco Verde, S.A., a través del uso de matrices de controles, de evaluación de controles y de seguimiento; herramientas recomendadas en el informe COSO, mismas que fueron discutidas y autorizadas por el Auditor Interno del Grupo Financiero. Al aplicar la propuesta planteada, se espera que la entidad logre sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, prevenga pérdida de recursos, genere información financiera fiable, así como también, reforzar la confianza de que la empresa cumple con las leyes y normativa aplicable, para evitar efectos perjudiciales económicos, como de reputación.

Se presentan las conclusiones, producto de los resultados de la investigación realizada y las recomendaciones que se considera deben aplicarse para superar las debilidades detectadas. En los anexos, se incluyen las herramientas de evaluación, aplicadas en la entidad, se muestran los formularios utilizados en la evaluación y supervisión de controles internos.

Introducción

En la actualidad Banco Verde, S. A., se caracteriza por promover de manera eficiente el desarrollo nacional y sectorial. Realiza operaciones financieras y bancarias, en áreas de banca comercial, hipotecaria e inversión, almacén de depósitos y casa de bolsa. Entre otros servicios, también hace transferencias de fondos, cobranza de servicios públicos, pago de planillas de sueldos del gobierno, recibe pago de impuestos, de jubilados y otros.

Otra actividad que cumple, es la administración de fideicomisos de sectores público y privado, que han sido constituidos con fondos de organismos internacionales, de gobiernos amigos, fondos del Estado, Organizaciones Nacionales como Cooperativas, grupo mayas y micro empresa.

De acuerdo a la investigación realizada en Banco Verde, S.A., se estableció que existen deficiencias estructurales de control interno que impactan en área de agencias, lo que origina errores o deficiencias en la información financiera, pérdidas de recursos financieros e incumplimiento de la normativa, lo que ha derivado en sanciones por parte de entes supervisores; lo anterior, provoca que la entidad no alcance sus objetivos.

Al indagar sobre el control interno actual en agencias de Banco Verde, S.A., se observó que la entidad no aplica un modelo de control interno específico, que permita estructurar y revisar controles implantados, así como verificar su funcionamiento u obsolescencia. Esta carencia induce a que la entidad no tenga un sistema de control basado en sus objetivos, que el personal no siga una línea estandarizada de procedimientos, que la administración reaccione a eventualidades en el momento en que se materializan no tenga la certeza de que los controles funcionan y se cumplan.

Para mitigar deficiencias y disminuir riesgos, se recomienda implementar un modelo de control interno reconocido y eficaz, que permita a la entidad alcanzar sus objetivos, ser eficiente en sus operaciones, generar información financiera confiable y oportuna y cumplir con la normativa

legal vigente. Además, se hace la salvedad de que el modelo puede utilizarse como referencia (implementar sus componentes) o bien certificarse a nivel internacional como empresa que aplica el modelo de control; no obstante, que ello implica costos onerosos.

Capítulo 1

1. Aspectos Generales

1.1. Antecedentes

Banco Verde, S.A., fue constituida conforme a leyes de la República de Guatemala, el 05 de agosto de 1990, con razón social Banfesa, S.A., modificada al nombre actual, el 21 de septiembre del año 2007. De acuerdo con Resolución de Junta Monetaria JM-184-2007 del 28 de noviembre 2007, se autorizó la conformación del Grupo Financiero Banco Verde, S. A., por lo que la denominación de la entidad cambió a Banco Verde, S.A.

Está inscrita en el Registro Tributario Unificado con Número de Identificación Tributaria 550547-K; y en el Registro Mercantil con el Número 17848, Folio 78, Libro 85, autorizada para operar por un plazo indefinido.

Banco Verde, S. A., tributa Impuesto Sobre la Renta equivalente al 5% sobre ingresos afectos mensuales con carácter definitivo.

Se da a conocer que a los saldos contables contenidos en sus estados financieros se aplicará leve modificación porcentual, para resguardar información, que se considera confidencial.

1.1.1. Misión

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

1.1.2 Visión

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

1.1.3 Operaciones autorizadas

Las operaciones corresponden a intermediario financiero especializado en operaciones de banca de inversión, en estas áreas se encuentran

- **Pagarés Financieros**

Actividad de captación de recursos que consiste en pactar con clientes y entregar suma de dinero e intereses dentro de un plazo determinado. A mayor plazo y monto se ofrece mejor tasa de interés, penaliza aquellas que se cancelan antes del plazo pactado.

- **Fondos de Retiro y Fondos de Inversión**

Actividad de captación de recursos del público que acumulan dinero en forma creciente dentro de un período previo acordado, con altas tasas de interés a través de aportes mensuales.

- **Cartera de Créditos Corporativos**

Ofrece financiamientos corporativos o de segundo piso, que soluciona necesidades de financiamiento de industria y comercio, mediante la estructuración de innovadores esquemas financieros y tecnológicos, financiando proyectos de producción y servicios, capital de trabajo y capital de inversión.

- **Administración de Fideicomisos**

Actuar como fiduciario del Fideicomitente y Fideicomisario, se encarga de ejecutar objetivos del fideicomiso cuando éste busca canalizar recursos en forma de préstamos cortos y largos plazos a beneficiarios del proyecto, de la presentación de información financiera y pago de impuestos.

- **Descuento de Documentos**

Financiamiento otorgado a comerciantes de trayectoria comprobada, que necesitan disponer de recursos por cobrar antes de vencimiento; Banco Verde, S.A., recibe facturas cambiarias y el financiamiento otorgado no será mayor del 60% del valor de facturas presentadas.

- **Factoraje**

Banco Verde, S.A., utiliza esta figura de colocación de fondos se utiliza en compra de carteras de préstamos a Bancos con problemas de efectivo, negociada a partir del valor que arroja la última valuación de cartera reportada a la Superintendencia de Bancos, con porcentaje de comisión.

- **Leasing**

Opción para empresas que no cuenta con capital de inversión necesario para adquirir activo fijo que represente fuerte inversión de dinero, por lo que ofrece esta alternativa de financiación bancaria innovadora.

- **Bonos Hipotecarios Afianzados – FHA**

Banco Verde, S.A., coloca fondos provenientes de inversiones, en valores que emite Fondo de Hipotecas Aseguradas -FHA-, para cubrir pago del reclamo del seguro de Hipoteca; emitidos al portador en denominaciones de 500, 1,000 y 5,000 quetzales, devengando tasa de interés que fija la ley. Estos bonos tienen como respaldo el fondo de garantía a que se refiere el artículo 6°. del Decreto 1448 del Congreso de la República y goza de garantía ilimitada del Estado.

1.1.4 Distribución Geográfica

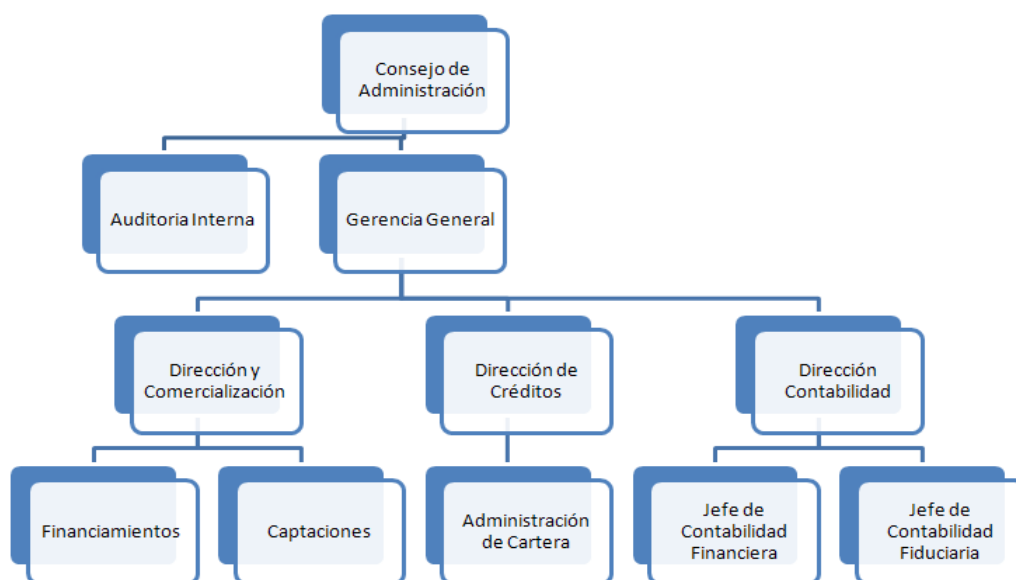
Las oficinas centrales de Banco Verde, S.A., para realizar sus actividades, se ubican en Avenida Reforma 9-30 zona 9, ciudad de Guatemala.

1.1.5 Organigrama

La entidad posee un organigrama vertical en la cual se muestran jerarquías y mandos de una manera ascendente en la que representa el nivel posicional que ocupa en organización.

A continuación se muestra el organigrama funcional de la entidad Banco Verde, S.A.

Gráfica No.1
Organigrama actual de la Entidad Financiera



Fuente: Base de datos Banco Verde, S.A.

1.1.6 Información Financiera y Contable

Las principales políticas contables adoptadas por Banco Verde, S.A., conforme al Manual de Instrucciones Contables emitido por la Superintendencia de Bancos, son

a) Estimaciones

Las estimaciones significativas relacionadas con estados financieros son provisiones de cuentas de cobranza dudosa, depreciación de inmuebles y muebles, activos extraordinarios, reconocimiento de ingresos diferidos, Impuesto Sobre la Renta y provisión de indemnizaciones.

El efecto de alguna modificación (utilidad o pérdida) se registra cuando ocurra el cambio, para lo cual utiliza la cuenta de ejercicios anteriores.

b) Instrumentos financieros

Los intereses, pérdidas y ganancias registradas como pasivo financiero se reconocen como ingreso o gasto en el momento que ocurren, no se pueden anticipar gastos con cargos a los mismos si no son percibidos.

c) Reconocimiento de ingresos

Los ingresos por intereses generados en préstamos e inversiones, se registran con el método de lo percibido, excepto por valores emitidos por el Banco de Guatemala y otros entes que controla dicho Banco, que operan por método de lo devengado. Los ingresos percibidos no devengados se presentan como parte del Estado de Situación Financiera.

d) Obligaciones por venta de títulos con garantía de reportos

La venta de títulos se registra al costo de colocación y se presenta dentro del Estado de Situación Financiera, restada de las inversiones y dentro de las cuentas de orden.

e) Muebles

Las mejoras y reparaciones importantes se capitalizan, mientras que las reparaciones menores y mantenimiento se cargan a resultados del período en que se efectúan. Las depreciaciones se calculan de acuerdo con vida útil de activos, bajo el método de línea recta, se aplican los siguientes porcentajes: mobiliario y equipo 20% y sistemas informáticos 25%.

f) Software

Los costos de adquisición se registran como activo y deprecian por método de línea recta, el costo de licencias se registra contra resultados.

g) Inversiones permanentes

Las inversiones en compañías relacionadas y otras empresas se registran al costo. El valor en libros de inversiones se compara con el valor de mercado o valor patrimonial. Si produce una disminución de carácter no temporal, se reconoce provisión con cargo a resultados del ejercicio.

h) Cargos diferidos

Estas cuentas se utilizan para registrar las erogaciones cuyo beneficio se extienden más allá del período en el cual se causaron, por lo que su reconocimiento como gasto puede distribuirse en períodos futuros. A partir del año 2008, de acuerdo a disposiciones de la Superintendencia de Bancos, el 100% de los gastos de organización y acondicionamiento y remodelación se deducen del patrimonio computable.

i) Indemnización de empleados

De conformidad con el Código de Trabajo de la República de Guatemala, la entidad financiera tiene obligación de pagar indemnización sobre la base de un mes de sueldo más la parte proporcional de aguinaldo y bono 14 por cada año de trabajo, a los empleados que despida sin causa justificada. La provisión es equivalente a 8.33% del total de sueldos y prestaciones a sus empleados.

j) Productos Financieros

Las tasas vigentes durante el período fueron para créditos del 7.75% al 16%, para inversiones del 5% al 11%.

k) Gastos Financieros

Corresponde a intereses pagados sobre obligaciones emitidas por financiera, las tasas nominales del período se encontraban dentro del 3.25% al 9.25% y del 2.75% al 10.30%.

l) Transacciones en moneda extranjera

Los saldos en moneda extranjera están valuados a tasa de cambio vigente en el mercado bancario a esa fecha, cualquier fluctuación es registrada como ingreso o gasto al cierre de cada período contable, en el rubro de ingresos o gastos por operaciones en moneda extranjera, según la regulación en materia tributaria para efectos fiscales.

m) Activos y pasivos contingentes

No se reconoce en estados financieros, los activos contingentes, sólo se revelan cuando es probable que se produzcan ingresos de recursos; y los pasivos contingentes se incluyen en las notas a los estados financieros.

n) Flujos de efectivo

Se incluyen como parte de actividades de operación, flujos netos generados por inversiones en títulos valores para venta y títulos valores para vencimiento, así como aquellos generados por préstamos que otorga.

o) Actividades fiduciarias

Los activos y flujos de efectivo se contabilizan en forma separada de registros contables y de manera independiente de cada uno de los fideicomisos; por lo tanto, no se incluyen en los estados financieros.

p) Impuesto Sobre la Renta

El impuesto que se espera pagar sobre ingresos afectos para el año es tasa gravable del 5% con carácter definitivo, el cual es pagadero cada mes.

1.1.7 Principales Rubros de los Estados Financieros

Los principales rubros del Activo de Banco Verde, S. A., se encuentran distribuidos entre inversiones y cartera de créditos. A continuación se detalla el valor y porcentaje que representan con relación al total de activos.

Gráfica No. 2

Principales Rubros del Activo, Inversiones

Cuentas	Al 30 de junio de 2012	% Relación al Activo
INVERSIONES		
Moneda Nacional		
Moneda Extranjera	Q 70,457,902.00	38%
TOTAL DE INVERSIONES	Q 21,097,345.00	15%
TOTAL ACTIVO	Q 145,679,000.00	100%

Fuente: Estados Financieros Banco Verde, S. A.

Gráfica No. 3

Rubros del Activo, Cartera de Créditos

Cuentas	Al 30 de junio de 2012	% Relación al Activo
CARTERA DE CREDITOS		
Moneda Nacional		
Vigentes al día	Q 11,450,000.00	38%
En cobro judicial	Q 700,000.00	5%
Moneda Extranjera		
Vigentes al día	Q 1,085,000.00	15%
En cobro judicial	Q 750,000.00	5%
Total Cartera	Q 13,985,000.00	63%
Total Activo	Q 145,679,000.00	100%

Fuente: Estados Financieros Banco Verde, S. A.

Los principales rubros del Pasivo de Banco Verde, S. A., se encuentran distribuidos en obligaciones financieras, que están constituidas por pagarés financieros garantizados con los activos de Grupo Financiero Banco Verde, S. A., siguientes

Gráfica No. 4
Principales Rubros del Pasivo, Obligaciones Financieras

Cuentas	Al 30 de junio de 2012	% Relación al Activo
OBLIGACIONES FINANCIERAS	75000000	97%
SUMA DE PASIVO	75000000	100%

Fuente: Estados Financieros Banco Verde, S. A.

1.1.8 Análisis FODA de Agencia Bancaria

FORTALEZAS
Garantía del estado en sus transacciones.
Creación y funcionamiento de filial Banco, especializada en microfinanzas.
Recurso Humano Capacitado y comprometido.
Tecnología para calificar a clientes en línea.
Uso Tecnologías de información de última generación.
Productos únicos e innovadores.
Atención simple, flexible y versátil.
Bajos costos operacionales.
Operaciones simples, rápidas y transparentes.
Permite integrar ahorro, crédito y pago.
Ofrece bajas tasas de interés para montos bajos y medios.
Convenios con servicios públicos y empresas del Estado.
Asociada al sistema nacional de cajeros automáticos del sistema financiero (Red)
Asistencia a cliente, que es un sistema de resolución de conflictos entre los clientes y los bancos e instituciones financieras, con apoyo de Escritorio de Ayuda.
Implementación y actualización de Código de Ética.
Amplia red de sucursales a lo largo y ancho de todo el país.
OPORTUNIDADES
Mercado potencial de microcréditos a personas más pobres o de la tercera edad desprovisto de instrumentos financieros atractivos y personalizados.
Apoyo Estatal para financiamiento de micro y pequeñas empresas.
Otorgamiento de bonos y subsidios entregados por el Estado a través del banco.
Mercado objetivo con potencial de crecimiento alto, ya que no tienen acceso en otras instituciones.
Aumento del empleo, del consumo, del PIB, del crecimiento país, inflación baja, aumento de la demanda interna, baja del dólar, etc.

Mantenimiento por parte del Banco Central de tasas de interés estables y bajas.

DEBILIDADES

Producto desconocido para entidades financieras y usuarios

Requiere desarrollo de nueva plataforma tecnológica para operar con productos innovadores y atractivos.

Requiere crear alianzas estratégicas para ingresar al Mercado.

Requiere una gran campaña publicitaria de marketing distinta, agresiva e innovadora.

Sucursales pequeñas u oficinas pequeñas que no pueden ofrecer todos los productos u ofrecen atención restringida.

Falta de cobertura en localidades pequeñas donde tiene presencia la competencia.

Exceso de sucursales y oficinas pequeñas en un mismo barrio o comuna (a corta distancia una de otra).

Falta de personal para cubrir puestos y realizar la segregación de funciones correspondientes.

AMENAZAS

Restricciones legales que no permiten bajar las tasas de interés

Resistencia del usuario o cliente al cambio y uso de productos nuevos.

Cobertura restringida solo a clientes, o usuarios que reúnen los requisitos para usar los productos del banco.

Fuerte penetración del mercado por grandes casas comerciales, instituciones financieras de estas organizaciones, cooperativas, cajas rurales etc.

Productos sustitutos y casas comerciales, que permiten obtener microcréditos en horas, con solo la tarjeta de crédito de estas organizaciones.

Excesivo endeudamiento de clientes, que en algún momento podrían ser morosos.

Un importante sector del mercado de clientes que no tiene acceso a los productos del banco, por normativas administrativas.

1.2 Planteamiento del problema

Para que la entidad funcione de manera correcta, es necesario que cuente con un sistema de control interno, se observa que no se ha determinado una verificación de controles para estimar el nivel de eficiencia y eficacia en operaciones en área de otorgamiento de créditos y manejo de efectivo, que repercute en estados financieros, por clientes morosos y alto stock de efectivo sin ser invertido, por lo que se hace necesario su planteamiento, para evaluar la funcionalidad de controles internos establecidos.

1.2.1 Especificación del problema

Derivado del planteamiento del problema desarrollado en el párrafo anterior, surgen las siguientes interrogantes

¿Cuáles son las debilidades y limitaciones de control interno que impiden que Verde, S.A., alcance sus objetivos, referente a eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de estados financieros y cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables?

¿Cuáles son los procedimientos de control apropiados para tener un uso eficaz y eficiente de los recursos, información financiera confiable y cumplir con las leyes y regulaciones aplicables, en el área de agencias de Banco Verde, S. A.

1.3 Justificación

Se hace necesario realizar auditoría con base a riesgos, a fin de determinar y establecer nivel de control y mitigación del riesgo que ocurra conforme a cada una de las actividades que desempeña el personal de agencia en la realización de sus funciones.

1.4 Pregunta de investigación

¿Qué parámetros y lineamientos se pueden establecer para asegurar de manera confiable el control interno y el proceso en operaciones bancarias para mayor rentabilidad de agencia de Banco de Verde, S. A.?

1.5 Objetivos

1.5.1 Generales

- a) Evaluar diferentes procesos operativos de Agencia; y que se realicen de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos por la administración; asimismo, verificar el correcto cumplimiento de actividades de control asignadas a la Gerencia de la organización.

- b) Inspeccionar que el personal de Agencia conozca y cumpla con lo establecido en el manual de cumplimiento para la prevención del lavado de dinero u otros activos y del financiamiento del terrorismo LD/FT.

1.5.2 Específicos

- a) Emitir recomendaciones de acuerdo al diagnóstico determinado en la revisión de operaciones.

- b) Implantar cambios e innovaciones.

- c) Detectar problemas y proporcionar bases para presentar soluciones, a través de una auditoría operacional, la que persigue, prever obstáculos en la eficiencia, sugerir recomendaciones para simplificar el trabajo, e informar sobre inconvenientes para el cumplimiento de planes y cuestiones que mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de agencias, por consecuencia, de optimizar la productividad.

- d) Investigar, analizar, evaluar hechos y, diagnosticar obstáculos de infraestructura administrativa que los respalda y presentar recomendaciones que tienda a eliminarlos.

1.6 Alcances y Límites

Alcances

Revisión de cumplimiento de operaciones y/o transacciones efectuadas en agencia de Grupo Financiero Banco Verde, S. A., de acuerdo con programa de trabajo.

Tomando en cuenta la definición de Auditoría Operacional, se pudo identificar el alcance desde dos puntos de vista, los cuales se mencionan a continuación

Ámbito Institucional

Se refiere a que la investigación se realizó en oficinas centrales de Banco Verde, S. A.

Ámbito Geográfico

Para efectos del estudio se tomó para la investigación la agencia bancaria de municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.

Límites

Banco Verde, S. A., no posee estandarización de procedimientos en actividades realizadas por colaboradores en agencia, por lo que en la investigación se identifica el control de manera general y no de cada actividad específica por límite de tiempo.

1.7 Marco Teórico

El Grupo Financiero Banco Verde, S. A., es un banco creado a partir del proceso de reestructuración de Banfesa, el Banco Federado Agrícola de Guatemala (del sector de Agricultura).

Banco Verde, S. A., posee una cobertura geográfica muy amplia, pues está presente en casi todos los municipios de Guatemala. En la actualidad cuenta con más de setecientas agencias en el ámbito nacional.

El diseño institucional tiene varias peculiaridades; en particular, un concepto moderno de lo que es banco de desarrollo que busca atender el medio rural, sobre todo tomando en cuenta la época en la que fue creado.

Agencia

Espacio físico destinado para funcionar como sucursal de Banco Verde, S. A., con el objeto de prestar servicios financieros en toda la República de Guatemala. (Diccionario de Sinónimos y Antónimos. 1998)

Auditor de Agencias

Persona designada por parte de Auditoría Interna, para evaluar y verificar el control interno dentro de las Agencias, a través de la revisión de las operaciones de la misma.

Control Interno

Proceso efectuado por la Administración y el resto del personal, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable respecto de la Eficacia y Eficiencia de las Operaciones, Fiabilidad de la Información Financiera y Cumplimiento de las Leyes y Normas aplicables.

Actividades de Control

Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la Administración y que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos del Banco.

Escepticismo Profesional

Estado mental en el cual los auditores internos no dan nada por sentado, cuestionan lo que oyen y ven, y evalúan en forma crítica la evidencia de auditoría. No presuponen que el personal auditado sea honesto o deshonesto.

Riesgo

Posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa a la consecución de objetivos.

Observaciones

“Exposiciones pertinentes de los hechos”. “Emergen a partir de proceso que consiste en comparar lo que debería ser con lo que es”.

Deficiencia

Defecto detectado, potencial o real, de control interno o una oportunidad para fortalecer el sistema de control interno con el fin de incrementar las posibilidades de conseguir objetivos de la entidad. (Diccionario de Sinónimos y Antónimos, 1998)

Política

Directriz emitida por La Administración, sobre lo que hay que realizar para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.

Procedimiento

Conjunto de Acciones mediante el cual se implanta una política.

Informe

Documento formal en el que describe deficiencias y observaciones obtenidas como resultado de auditoría practicada. (Diccionario de Sinónimos y Antónimos, 1998)

Evaluación de Riesgo

El proceso global de análisis de riesgo, incluye estimación de importancia de riesgo, evaluación de probabilidad de materializar el riesgo y análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo.

Modelo de Control Interno COSO

Las siglas -COSO-, proviene de COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION; que significa: Comité de Organizaciones patrocinadas por la comisión Treadway. En 1985 surge la comisión Treadway, como una iniciativa del sector privado, para examinar, analizar y hacer recomendaciones sobre informes financieros fraudulentos corporativos. Esta comisión emitió informe de conclusiones y recomendaciones en 1987, titulado Informe de la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta. El informe -COSO-, nace como respuesta a cuestionables prácticas de empresas de financiamiento y prácticas fraudulentas y corrupción por parte de entidades extranjeras durante la década de 1970, en Estados Unidos. (Coopers & Lybrant e Instituto de Auditores Internos (2006). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)

Conceptos clave del Marco COSO

- Control interno es un proceso. Medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- Control interno, se ve afectado por personal, en todos los niveles de la organización.
- No es sólo política, manuales y formas.
- El control interno sólo proporciona seguridad razonable, no absoluta, a la gestión de la gerencia y la administración.
- El control interno se orienta a consecución de objetivos en categorías separadas pero superpuestas.

(Coopers & Lybrant e Instituto de Auditores Internos (2006). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)

Definición de control interno según COSO

El Informe -COSO-, define al control interno como proceso de evaluar operaciones de organización que lleva a cabo el consejo de administración, directivo y personal en general, para asegurar y mantener

- **Efectividad y eficiencia en operaciones**

Permite lograr objetivos empresariales básicos de la organización (rendimiento, rentabilidad y protección de los activos).

- **Confiabilidad de la información financiera**

Control de elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como información financiera extraída de estos estados.

- **Cumplimiento de políticas, leyes y normas**

El control interno es un medio para lograr objetivos, establecerlos en infraestructura de una organización de manera que favorezcan el logro de objetivos. Las personas de cada nivel de la organización son responsables del control interno.

Objetivos del control interno COSO

Cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos de negocio, así como también las estrategias para alcanzarlos. Estos objetivos y estrategias pueden ser definidos en conjunto; dirigidas y desarrolladas por cada actividad que tiene la empresa. Aunque los objetivos son específicos de una entidad, son compartidos, ya que todas las entidades desean conseguir y mantener una buena reputación en el ámbito de negocios y clientes, facilitar estados financieros fiables a sus propietarios y actuar dentro del marco jurídico. Por tal motivo COSO, clasifica los objetivos en tres categorías

- Operacional: 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 le sean aplicables.

Componentes del marco COSO

El marco de control interno COSO I consta de cinco componentes relacionados entre sí, derivados de la forma de gestión de una actividad económica. COSO II (2004) consta de ocho componentes que incluyen los anteriores y otros relacionados con la administración de los riesgos empresariales, este marco se expande sobre el control interno, para proporcionar un enfoque más sólido y amplio.

Entorno de control

El ambiente de control establece el tono de una organización, que influye en la conciencia de control de su gente. Es la base para todos los demás componentes del control interno, proporciona disciplina y estructura, factores de control de medio ambiente, integridad, valores éticos, estilo de gestión de funcionamiento, la delegación de los sistemas de autoridad, así como los procesos de gestión y desarrollo de personas de la organización.

Evaluación del riesgo

Cada entidad se enfrenta a una serie de riesgos que provienen de fuentes externas e internas que deben evaluarse. Una condición previa para evaluación de riesgos es establecer objetivos y por lo tanto la evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes para logro de objetivos asignados.

La evaluación de riesgos es un requisito previo para determinar cómo los riesgos deben ser manejados.

Actividades de control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar la gestión que las directivas llevan a cabo. Ayudan a garantizar que se tomen las medidas necesarias para hacer frente a los riesgos que pueden obstaculizar el logro de objetivos de la entidad. Las actividades de control se producen en toda organización, niveles y funciones. Es una serie de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de los activos y la segregación de funciones.

Información y comunicación

Proceso de recopilar y comunicar información pertinente en tipo y forma, a fin del cumplimiento de responsabilidades de cada integrante dentro de la entidad.

Supervisión y monitoreo

Proceso de comprobación del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, proceso que debe ejecutarse de manera periódica debido a la necesidad de tener certeza razonable en al menos tres ámbitos.

Funcionamiento de un sistema de control interno COSO

A continuación se presenta componentes de control interno, que marcan pauta de funcionamiento de una empresa e influye en concienciación de colaboradores con respecto a control, aporta disciplina y estructura.

Gráfica No. 5

Componentes de Control Interno



Fuente: Informe COSO, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

El **entorno de control** aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos **evalúan los riesgos** relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las **actividades de control** se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la **información** relevante se capta y se comunica por toda la organización. Todo este proceso es **supervisado** y modificado, según las circunstancias.

Modelo COSO

Modelo de Control interno, que muestra el proceso como medio para logro de objetivos, afectando niveles de organización, no como política sino mediante manuales y formas.

El control interno sólo proporciona seguridad razonable a gestión de gerencia y administración y orienta a consecución de objetivos en categorías separadas como lo muestra la gráfica siguiente

Gráfica No. 6 Modelo COSO



Fuente: Informe COSO, Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Relación entre objetivos y componentes

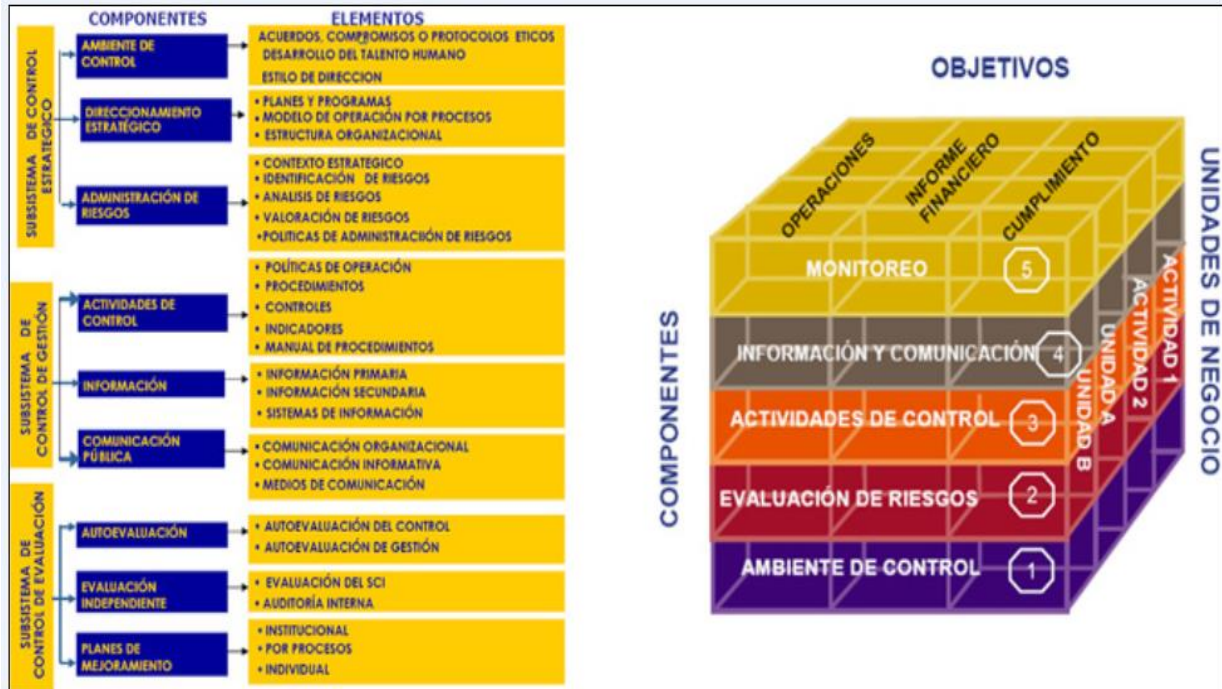
Existe relación directa entre objetivos (lo que se quiere conseguir) y componentes (lo que se necesita para conseguir), los cuales se ejemplifican en el cuadro siguiente

- Las tres categorías de objetivos: operacionales, de información financiera y de cumplimiento, se representan en columnas horizontales.
- Cinco componentes de control de COSO están representados por filas.

Las distintas unidades o actividades de la entidad (para alcanzar objetivos) relacionadas al control interno están representadas en el lado izquierdo del cubo.

Gráfica No. 7

Relación entre Objetivos y Componentes de Control



Fuente: Informe COSO, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Valoración de riesgo

Riesgo

Elemento que constituye control interno. Son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta pero no nula. La importancia de cada riesgo en control interno se basa en probabilidad de manifestación e impacto que puede causar en la organización, puede ser interno y externo y comprende situaciones que imponen barreras a la organización para su crecimiento o inclusive para supervivencia.

La auditoría tiene responsabilidad de supervisar que el control interno cumpla objetivos de minimizar riesgos y en caso de existir puntos débiles en control, identificarlos.

Identificación de riesgos

Los riesgos más importantes se identifican a través de mapeo, que incluye la especificación de los dominios o puntos clave de la organización, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, la identificación de los objetivos generales y particulares; y, las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

La dirección es responsable de identificar riesgos, siendo también importante que se analicen a profundidad factores que pueden contribuir a aumentarlos.

Objetivos de control de riesgos

La entidad mediante procesos establece objetivos estructurados o formales o, por el contrario, informales. Los objetivos pueden encontrarse identificados o implícitos (por Ej., intentar mantener el mismo nivel de costos fijos que el período anterior).

Permite control interno determinado, que sean detectados para tomar medidas correctivas y deben ser cuantificados para comparación de valores categóricos. De existir indicadores cualitativos (sin cuantía explícita) es necesario asignar ponderación cuantitativa de acuerdo a necesidades de la organización.

Condiciones previas para la evaluación del riesgo

Se establece objetivos; es condición previa a evaluación de riesgos. La dirección fija objetivos, determina riesgos importantes que afectan su logro para toma de medidas necesarias, requisito previo para control interno eficaz. Deben estar parametrizados para ser mensurables.

Medición y evaluación de riesgos

Se estima la frecuencia con que se presentan riesgos identificados, cuantifica probable pérdida que puedan ocasionar. Los riesgos identificados a nivel de organismo y programa/actividad, debe procederse a análisis y evaluación de probabilidad de ocurrencia y valoración de pérdida que podría provocar en caso de materializarse. Para determinar el orden de importancia general de riesgos se considera la frecuencia e impacto que pueden provocar en la organización. Con estas

consideraciones se puede construir una “matriz de riesgos” que permitirá identificar los riesgos prioritarios.

Cuantificación de riesgos

Describe un método sencillo que es útil para la valoración de riesgos y que permite disponer de un “índice de importancia”. Este índice considera frecuencia de ocurrencia de cada riesgo e impacto que provoca en organización en caso de hacerse realidad. El impacto está referido a pérdida de activos, pérdida de tiempo, disminución de eficiencia y eficacia de operaciones o control, efectos negativos en recursos humanos y alteración en correctitud de información de la organización. Para efectuar diagnóstico de proceso de auditoría Interna e identificar riesgos de procesos, debe efectuarse estudio partiendo de tareas previstas para cada subproceso y determinar riesgos. Para ello se debe utilizar un estándar como se ilustra a continuación

Gráfica No. 8

Modelo de Clasificación de Riesgos

El Modelo de Clasificación de Riesgos, identifica y clasifica el riesgo que puede ocurrir, el impacto que causaría al concretarse, la probabilidad de qué sucesos ocurran en el movimiento normal de operaciones de la entidad, por ende establece a qué riesgo se debe poner mayor atención.

UAI: _____		Clasificación del Riesgo						Nivel de Riesgo		
No.	Riesgo	E	I	Impacto (6)			Probabilidad (7)			
				L	M	G	F		M	PF

Fuente: Diseño del modelo para administrar riesgos en auditoría interna GestioPolis.

Modelo para administrar riesgos

El diseño de modelo para administrar riesgos, es un método para identificar qué suceso puede afectar con mayor fuerza a la entidad, con una fase de colores, muestra una matriz de calor en la que se puede presentar el riesgo como impacto leve, moderado y grande.

Gráfica No. 9

Diseño de Modelo para Administrar Riesgos

Con el modelo presentado se puede establecer la importancia y relevancia de riesgos probables para la administración de Banco Verde, S. A., es decir, la gráfica siguiente presenta nivel de administración de riesgos, en la que se puede reflejar la probabilidad y el impacto que representa para la institución, como mapa de calor.

		MATRIZ DE RIESGOS		
PROBABILIDAD	Frecuente	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
	Moderado	Moderado	Moderado	Inaceptable
	Poco Frecuente	Aceptable	Moderado	Inaceptable
		Leve	Moderado	Grande
		IMPACTO		

Fuente: Diseño del modelo para administrar riesgos en auditoría interna GestioPolis

Estrategia de organización de auditoría interna

Corresponde a la estrategia encaminada para dar respuesta al problema planteado como objeto de trabajo en el diseño de la investigación, las que se combinaron de la manera siguiente

- Diseño y validación de un Modelo para diagnosticar riesgos en Sistema de Auditoría Interna, el cual logra una interrelación entre la Auditoría Interna y la Administración de Riesgos de la misma.
- Diseño y validación de un Modelo de Organización del Sistema de Auditoría Interna, con la aplicación de un conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas con enfoque de riesgos, para garantizar mejoras de la calidad en el proceso de Auditoría Interna.

Capítulo 2

2. Metodología aplicada en la investigación

2.1 Métodos y técnicas de investigación

Se realizó una búsqueda constante de oportunidades para aumentar la eficiencia en controles operacionales y la realización misma de las operaciones; no obstante, poseer metodología definida que permita sistematizar todos los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible. El método por si mismo no garantiza una eficiente auditoría operacional, pero respalda la veracidad del diagnóstico.

2.2 Sujetos de investigación

Para llevar a cabo el proceso de recopilación y ordenamiento de información, se contó con autorización del Auditor Interno Corporativo del Grupo Financiero a que pertenece Agencia de Banco Verde, S. A., por lo que se tuvo a la disposición documentos financieros para obtener una evidencia sobre el ambiente de control interno.

2.3 Instrumentos

Se utilizó una serie de instrumentos y herramientas necesarias para la recolección de información, como

a.- Conocimiento de visión, misión y valores de la entidad – Filosofía Banco Verde, S. A.

Para tener un concepto amplio del por qué de la organización, la imagen que posee y la meta que espera alcanzar en tiempo determinado.

b.- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas -FODA-

Observando y describiendo las características del negocio de la organización y de mercado en la que opera, el análisis FODA permitió detectar, fortalezas de organización, oportunidades de mercado, debilidades de la empresa y amenazas del entorno.

c.- Balanced Score Card – Cuadro de Mando Integral

Se utilizó para subsanar desventajas y ofrecer a los ejecutivos un sistema de mando y control, para navegación efectiva y segura.

d.- Cuestionario de control interno

Por medio de la aplicación de éste, se evaluaron posibles desviaciones en el marco de control interno en procesos realizados por el banco.

e.- Modelo de control interno -COSO-

El Informe C.O.S.O., define al control interno como proceso de evaluar operaciones de organización que lleva a cabo el consejo de administración, directivos y personal en general, para asegurar y mantener, efectividad y certeza en operaciones que permite lograr objetivos empresariales básicos de la organización (rendimiento, rentabilidad y protección de los activos); confiabilidad de la información financiera, control de elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como información financiera extraída de dichos estados; cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno es un medio para lograr objetivos, establecerlos en infraestructura de una organización de manera que favorezca logro de objetivos. Las personas de cada nivel de la organización son responsables del control interno.

El control interno aporta un grado razonable de seguridad, no seguridad total a la dirección de una entidad, ya que existen limitaciones que son propias de sistemas de control interno y la efectividad de la herramienta depende de habilidad de personas que lo ejecutan. Dichas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones de control pueden ser erróneas. El personal encargado de establecer controles tiene que analizar la relación costo/beneficio. Tal vez un control pueda ser muy eficaz pero el costo de aplicarlo es mayor que el beneficio que reporta y, por lo tanto no se justifica implementarlo. Dicho en otras palabras, el control interno no es perfecto pero sí útil para reducir los posibles problemas de la organización.

f.- Entrevista a funcionarios y empleados

Se realizaron con el fin de establecer y desarrollar comunicación directa e indirecta con colaboradores del banco, para determinar limitaciones, ventajas y desventajas en realización de sus operaciones y aumentar la productividad.

Se obtuvo información financiera en torno a la labor que realiza personal de agencia con la finalidad de influir sobre criterios e impresiones de colaboradores que son de utilidad para el desarrollo de funciones.

g.- Observaciones

A través de observaciones a unidades de agencia se determinó el grado de riesgo que aplica en procesos de operaciones y financieros realizados cada día por el personal.

h.- Visitas de campo

Se realizaron visitas a clientes e inversionistas de agencia para determinar posibles desviaciones en movimiento operacional y administrativo.

2.4 Diseño de la investigación

La investigación se diseñó para identificar debilidades en control interno, mitigar riesgos, mejorar los procesos de control y producción.

2.5 Aporte esperado

A la Empresa

Presentar una función de dirección, cuya finalidad es analizar y apreciar, con vista a las eventualidades, acciones correctivas para el control interno de agencias, con el fin de garantizar la integridad de su patrimonio, veracidad de información y mantenimiento de eficiencia de sus sistemas de gestión. Brindar mayor credibilidad al desempeño del auditor y la confiabilidad en informes de auditoría, conforme a estándares internacionales.

Al País

Aportar una guía de control interno en el que se pueda basar el Estado para la mejora de sus actividades y evolución de bienestar en cada una de sus funciones.

A Universidad Panamericana – UPANA-

Proporcionar a los interesados sobre el tema, una referencia documental de mejores prácticas en ambientes de control interno con base en COSO, aplicados en una entidad bancaria, como el caso de Banco Verde, S. A.

A estudiantes

Disponer de una base para investigaciones futuras en la realización de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-.

Capítulo 3

3. Resultados y Análisis de la Investigación

3.1 Presentación de Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos luego de aplicar las distintas metodologías y técnicas descritas en el capítulo anterior y que sirvieron como base para plantear una propuesta.

3.1.1 Resultados de la Investigación

Aspectos Fiscales

Banco Verde, S. A., se creó conforme a las leyes del país, por lo tanto tiene observancia obligatoria en lo siguiente

Código de Comercio

De conformidad con la legislación guatemalteca, Banco Verde, S. A., está constituido como Sociedad Anónima y se rige por lo estipulado en el artículo 12 del Código de Comercio.

Código de Trabajo

La organización en estudio, en sus relaciones laborales se rige por lo establecido en el Código de Trabajo y efectúa el registro de una provisión para indemnizaciones del 8.33% mensual sobre el total de sueldos como lo establece el artículo 38 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Código Tributario

Banco Verde, S. A., está sujeto a las clases de tributos que especifica el artículo 10 del Código Tributario.

Impuesto Sobre la Renta

De acuerdo con el artículo 1, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta con vigencia hasta al 31 de diciembre de 2012, se establece un Impuesto Sobre la Renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos, por lo que, Banco Verde, S.A., paga el Impuesto sobre la Renta, de conformidad con lo establecido en el artículo 44 del Decreto No. 26-92 del Congreso de la República y sus Reformas, Ley del Impuesto Sobre la Renta, bajo el régimen general, en el cual se establece que el impuesto se calcula aplicando a la renta imponible la tarifa impositiva del 5%, dicho decreto fue derogado por el decreto número 10-2012 a partir del 1 de enero de 2013, en artículo 44 en el cuál establece que el impuesto se calcula aplicando a la renta imponible en un rango de renta mensual de Q.0.01 a Q30,000 la tarifa impositiva del 5%, y por el excedente arriba de Q30,000 la tarifa impositiva del 7% mas un importe fijo de Q1,500.00.

La entidad bancaria, actúa como agente retenedor del Impuesto sobre la Renta de sus empleados en relación de dependencia de conformidad con el artículo 43 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta; así como, del impuesto que retiene a sus proveedores de bienes y servicios que así lo expresen en la factura de conformidad con los artículos 31 y 44 de la citada ley.

El incumplimiento o inconsistencias en el pago de las obligaciones tributarias tienen como consecuencia multas y reparos fiscales de conformidad con el Código Tributario.

Impuesto de Solidaridad

De acuerdo con el artículo 1 de la Ley de Impuesto de Solidaridad, se establece el impuesto a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

Conforme al artículo 4, literal f del Decreto No.73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad, Banco Verde, S.A., no está afecto a dicho impuesto, en vista que paga Impuesto Sobre la Renta con tarifa fija sobre sus ingresos gravados, conforme al régimen general.

Impuesto sobre Productos Financieros

Banco Verde, S.A., de conformidad con el artículo 8 de la citada Ley, está obligada a retener el 10% sobre los intereses pagados a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, que no estén sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, con excepción de los intereses pagados a personas acreditadas ante la Superintendencia de Administración Tributaria como exentas o a personas fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos.

Las retenciones efectuadas por el pago de este impuesto se cancelan en las cajas fiscales dentro de los primeros diez (10) días hábiles del mes siguiente al mes calendario en que se efectuaron las mismas, este ley tuvo vigencia hasta el 31 de diciembre de 2012, por ser derogada por Decreto No. 10-2012 con vigencia a partir del 1 de enero de 2013.

Ley de Bancos y Grupos Financieros

La empresa está obligada al cumplimiento de lo estipulado en la Ley de Bancos y Grupos Financieros en todas sus actividades y operaciones así como a la normativa emitida por la Junta Monetaria.

Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos

De acuerdo con el artículo 18 de esta ley, todas las entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos son personas obligadas al cumplimiento de esta ley; asimismo, el artículo 19 indica que todas las personas obligadas deberán adoptar, desarrollar y ejecutar programas, normas, procedimientos y controles internos idóneos para evitar el uso indebido de sus servicios y productos en actividades de lavado de dinero u otros activos.

Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento al Terrorismo

De acuerdo con el artículo 15 de esta ley, todas las entidades sujetas a vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, son personas obligadas al cumplimiento de la ley publicada en el Decreto No. 58-2005, del Congreso de la República, Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento al Terrorismo.

Modelos de Control

COSO

El “Informe C.O.S.O.” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que éstos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.

Propuesta del Proyecto

Se observa que la entidad bancaria inicia secuencia de implementación de marco de referencia Modelo COSO, orienta a organizaciones y gobiernos a manejar control interno, gestión de riesgo, fraudes y ética empresarial a evaluar sus sistemas de control para dar aseguramiento razonable sobre funcionalidad eficiente y eficaz de operaciones.

Análisis FODA

Debilidades, limitaciones y amenazas

- Carencia de procedimientos específicos.
- Falta de capacitación en labores realizadas.
- Ausencia de supervisión estricta del Gobierno Corporativo.
- Altas metas que se traducen en incumplimiento de normas, reglamentos y código de ética.
- Desconocimiento de políticas en creación y manejo de nuevos productos.
- Falta de personal para realizar tareas asignadas y segregación de funciones.
- Deficiencia en el rendimiento crediticio para garantizar fiabilidad del destino y recuperación de fondos.
- Exceso de confiabilidad en personal de agencia por falta de supervisión.
- Centralización de responsabilidad en gerente de agencia al carecer de suficiente personal para el desempeño y segregación de funciones.

- Falta de preparación profesional de quienes administran agencia.
- Producto desconocido para entidades financieras y usuarios.
- Requiere desarrollo de nueva plataforma tecnológica para operar con productos innovadores y atractivos.
- Requiere crear alianzas estratégicas para ingresar al mercado.
- Requiere una gran campaña publicitaria de marketing distinta, agresiva e innovadora.
- Sucursales pequeñas u oficinas pequeñas que no pueden ofrecer todos los productos u ofrecen atención restringida.
- Exceso de sucursales y oficinas pequeñas en un mismo barrio o comuna (a corta distancia una de otra)
- Falta de personal para cubrir puestos y realizar segregación de funciones.

Áreas de oportunidad para la propuesta

Las debilidades y deficiencias se reflejan en matriz FODA. Al analizar y comparar conforme marco estándar de Control Interno COSO, se determina la siguiente relación

- **Políticas y procedimientos**

Se cita entre debilidades, falta de procesos internos documentados o no definidos, así también, políticas de la administración que ejerzan control sobre todos los procesos.

- **Controles automáticos**

Dentro de las debilidades se menciona que no todos los procesos utilizan tecnología, lo que provoca que se lleven de manera manual y sean susceptibles de errores involuntarios.

- **Controles de detección**

En las debilidades también se menciona la falta de personal para cubrir jefaturas y otros cargos disponibles, lo que dificulta los controles cruzados y provoca ausencia de segregación de funciones en el proceso de una operación.

- **Controles preventivos**

Los hallazgos u observaciones derivadas de revisiones efectuadas por entes fiscalizadores son reflejo de una debilidad de control interno dentro de la institución.

- **Gestión de riesgo**

La entidad no cuenta con procesos de identificación, medición, seguimiento y control de riesgos, que cubran las amenazas descritas en el FODA.

Los requerimientos en materia de control interno, poseen el sustento necesario para que agencia de Banco Verde, S. A., sea productiva y rentable, sencillos registros de ingresos y egresos son importantes para la salvaguarda de los activos de la Institución.

En el caso de Banco Verde, S. A., los problemas manifestados en la debilidad del manejo de autocontroles indispensables (registro de ingresos y egresos de pago de créditos, pago de impuesto de prendas e hipotecas y avalúos), carencia de importancia de personal de agencia en capacitación e implementación de procedimientos y controles internos, que ha provocado desconocimiento de la realidad financiera, inestabilidad, falta de liquidez y genera problema grave en la agencia por lo que se limita en su proyección.

Como consecuencia de las causas descritas y debilidades detectadas se consideró como un área de oportunidad para realizar el presente proyecto de investigación y planteamiento de una propuesta de solución, acorde a las necesidades y exigencias actuales de Banco Verde, S. A.

3.1.2 Análisis de Resultados

Resultados del cuestionario de control interno con base en metodología -COSO-

Se utilizaron 4 cuestionarios de evaluación, el control de gestión se establece con enfoque de autocontrol y se refiere a la implantación que realiza la administración del grupo financiero, de mecanismos, acciones y prácticas de supervisión o evaluación de cada sistema, actividad o proceso; ejecutado de manera automática por sistemas informáticos, o de manera manual por personal de agencia; y que permite identificar, evitar y, corregir de manera oportuna, riesgos o condiciones que limiten, impidan o hagan ineficiente el logro de objetivos de la institución.

Derivado de la aplicación de cuestionarios se obtuvo lo siguiente

3.1.2.1 Niveles de evaluación.

I. Nivel Estratégico

Tiene como propósito lograr la misión, visión, objetivos y metas institucionales, asegura cumplimiento de elementos de Control Interno. En el estudio se identifica que los controles se cumplen y documentan; sin embargo, no se comprueba eficiencia y eficacia en operaciones, como puede observarse (anexo 4).

II. Nivel Directivo

Tiene como propósito que la operación de procesos y programas se realice de manera correcta y asegure el cumplimiento de elementos de control interno. En estudio realizado, se identifica que los controles se cumplen y documentan; pero, no se comprueba eficiencia y eficacia en operaciones, (anexo 5).

III. Operativo

Tiene como propósito que las acciones y tareas requeridas en procesos se ejecuten de manera efectiva y asegura cumplimiento de elementos de Control Interno. En este estudio se identifica que los controles se cumplen y documentan; sin embargo, no se comprueba eficiencia y eficacia en operaciones, (anexo 6).

Resumen de evaluación de control interno basado en informe -COSO-

3.1.2.2 Nivel de Control

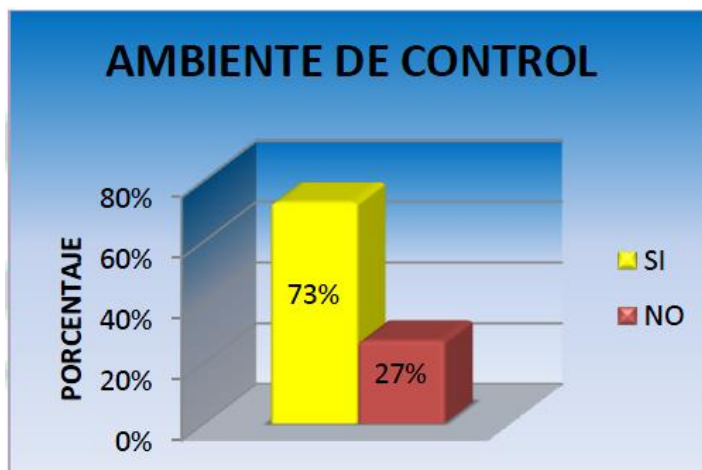
El nivel de control corresponde a cantidad de acciones y políticas implementadas por la administración, para lograr el cumplimiento de objetivos propuestos.

A continuación se evalúa esta variable con base en cada componente del informe COSO y los resultados de encuestas realizadas en la investigación.

3.1.2.3 Ambiente de Control

El ambiente de control induce a un clima organizacional satisfactorio, crea conciencia sobre el control interno dentro de la agencia. La reputación dependerá de la honorabilidad de los colaboradores que la integran.

Gráfica No. 10



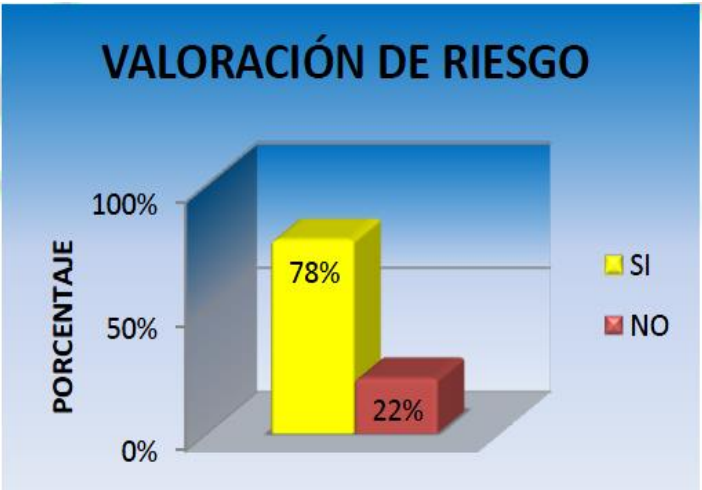
Fuente: elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas.

Con respecto a este componente del control interno, se puede evidenciar en el área de la agencia encuestada, que el 73% cuenta con ambiente de control adecuado, al responder de manera afirmativa que cuentan con políticas y/o prácticas que fortalece un ambiente de control organizacional. El 27% restante, no tiene estos dos elementos esenciales del ambiente de control. Lo anterior llevó a concluir que el nivel de ambiente de control en esta agencia de Banco Verde es Medio.

3.1.2.4 Valoración de Riesgo

Determina cómo controlar y administrar riesgos, identificados en la agencia, que se expone a prácticas fraudulentas y dificulte consecución de objetivos. Asimismo, no valorar riesgos, se afecta la continuidad de la entidad a largo plazo y propicia que recursos del ente sea utilizado de forma indebida.

Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas.

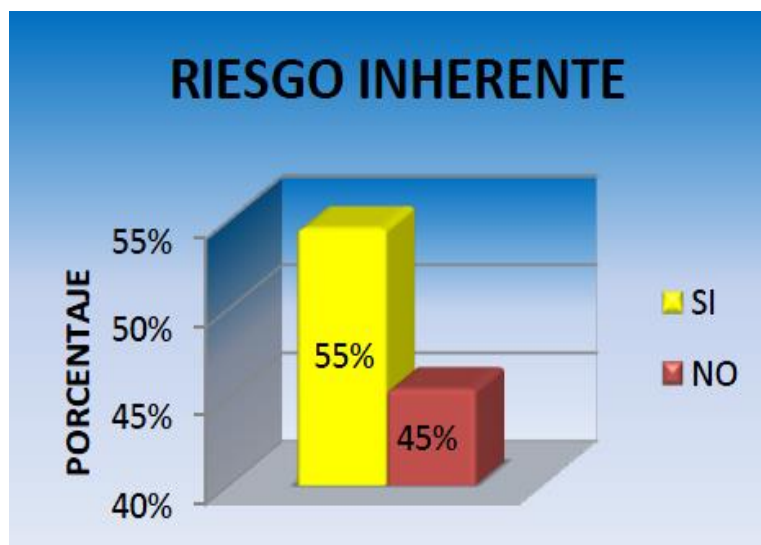
Como muestra la gráfica, 78% identifica riesgos a exposición del negocio, se determina nivel alto para este componente de control interno; 22% identificó contratación de personal no idóneo y errores sistematizados como riesgo importante.

Es necesario segregar funciones, debido a que tienden a fraccionar responsabilidades y funciones en colaboradores clave, lo que puede estar influenciado por bajo nivel salarial, es decir, un empleado con grandes responsabilidades y con alto grado de compromisos y actividades por ejecutar, considera que debe ser remunerado en igual proporción, por tanto un empleado desmotivado en lo referente a remuneración, puede estar tentado a realizar prácticas fraudulentas y utilizar a beneficio propio recursos que pertenecen a la organización.

3.1.2.5 Riesgo Inherente

Determina y evalúa el riesgo fuera de control por parte de la agencia, riesgo implícito en operaciones realizadas por agencia de Banco Verde, S. A.

Gráfica No. 12



Fuente: elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas.

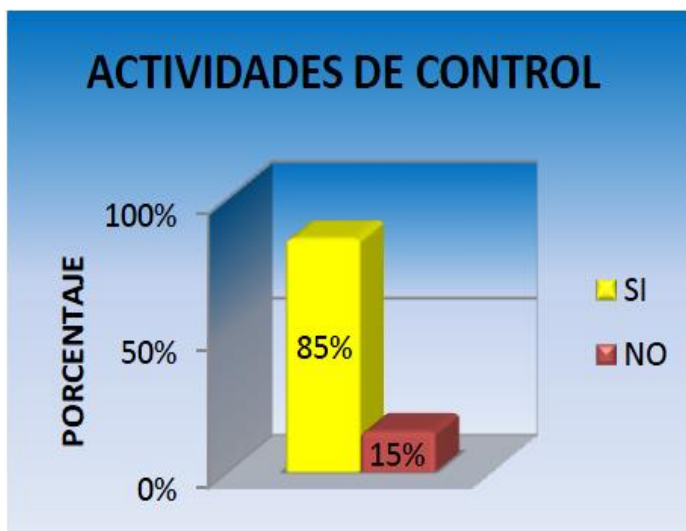
Dentro del componente valoración de riesgo, se identifican indicadores de riesgo inherente que tienen este tipo de agencias y que se relaciona con efectivo; como se muestra en la gráfica, el 55% de operaciones se ve expuesta a un riesgo propio del negocio como lo es la pérdida por robo de inventario, deterioro o alto stock de los mismos, por tanto se encuentran en un nivel medio para este componente; por su parte el 45% restante no identifica estos riesgos como importantes dentro de la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede decir que el riesgo inherente que impacta prácticas fraudulentas en sustracción de efectivo en agencia, representa el recurso más importante, por tanto la malversación de los mismos impacta en el factor económico financiero a Banco Verde, S. A., generando grandes pérdidas.

3.1.2.6 Actividades de Control

Esencial e importante es mantener sistemas de información que salvaguarden datos de actividades y operaciones de agencia, así se evidencia que en el 100% de las mismas se restringe el acceso a dichos sistemas, define condiciones de seguridad con respecto a efectivo disponible, segregación de funciones, comunicación, entre otros.

Gráfica No. 13



Fuente: elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas.

Se aprecia que el 85% de operaciones cuentan con un número adecuado de procedimientos que permiten minimizar riesgo de prácticas fraudulentas, mostrando así un nivel alto en cuanto a actividades de control se refiere.

Conforme datos obtenidos, se pudo observar la figura de outsourcing, siendo éste, una transferencia del control sobre ciertos procesos a un tercero; para este caso, el contable, sirviendo así como una herramienta para manejo de información y posterior análisis de razonabilidad de la misma.

3.1.2.7 Comunicación

Evalúa la manera de comunicación con colaboradores de la agencia de forma oportuna y pertinente, disminuye riesgo de presentar situaciones adversas por retroalimentación de actividades. Por tanto la calidad de información y manera de comunicarse, permite la toma de decisiones y actuar de forma efectiva.

Gráfica No. 14



Fuente: elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas.

El 77% de información se comunica de forma oportuna y pertinente a colaboradores por situaciones que se presentan dentro de la organización, por tanto se ubican en un nivel alto frente a este componente.

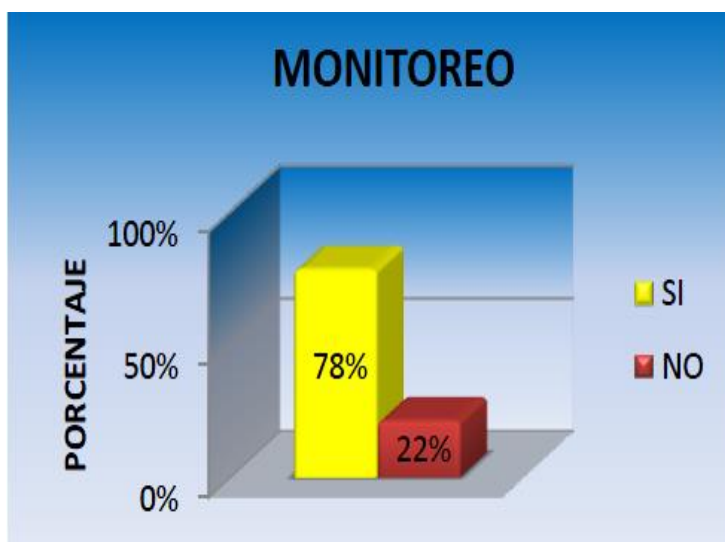
Los porcentajes que a continuación se describen se analizaron para cada uno de los momentos de comunicación, es decir para analizar las literales: a) En cualquier momento, b) Cita previa, c)

Conducto regular. Dichos momentos se analizaron de forma independiente y no de forma general. Por tanto, el 64% se comunica con colaboradores en cualquier momento, el 27% se comunica por medio de cita previa y el 73% se comunica por medio de conducto regular.

3.1.2.8 Monitoreo

Evalúa el nivel de control que mantiene la organización en operaciones y procesos realizados en agencia.

Gráfica No. 15



Fuente: elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas.

De acuerdo a los datos obtenidos, 78% de operaciones se revisan de manera constante, la efectividad de actividades implementadas y aparición de nuevos riesgos, ubicando a éstas en un nivel alto para este componente. Por su parte, 22% restante no pone en práctica este componente del control interno dentro de agencia.

Por tanto, se concluye que a medida que el sistema de control se torna cada vez más exigente, dentro de la agencia se hace necesario evolucionar.

3.1.2.9 Resumen de nivel de control

A continuación se procede a mostrar la evaluación final de Nivel de Control

Gráfica No. 16

NIVEL DE CONTROL					
COMPONENTE	VALORACIÓN DEL COMPONENTE	RESULTADO ENCUESTA	PORCENTAJE REAL DEL COMPONENTE	% NIVEL DE CONTROL	NIVEL DE CONTROL
Ambiente de control	20%	73%	15%	53%	MEDIO
Riesgo Inherente	20%	55%	11%		
Valoración de riesgo	15%	78%	12%		
Actividades de control	15%	85%	13%		
Comunicación	15%	77%	12%		
Monitoreo	15%	78%	12%		

Fuente: elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas.

De acuerdo a datos arrojados por encuestas realizadas, se ponderó a consideración, cada componente de -control interno-, de acuerdo al nivel de importancia, de la siguiente manera

- Ambiente de control: 20% porque es punto de partida para evaluar sistema de control interno de agencia.
- Riesgo inherente: 20% porque se relaciona con sector en lo referente a inventarios de efectivo.
- Valoración del riesgo, actividades de control, comunicación y monitoreo: 15% a cada una, debido a que están interrelacionados y su retroalimentación, sin dejar de lado el ambiente de control, es fundamental y por ende, este hecho los hace iguales.

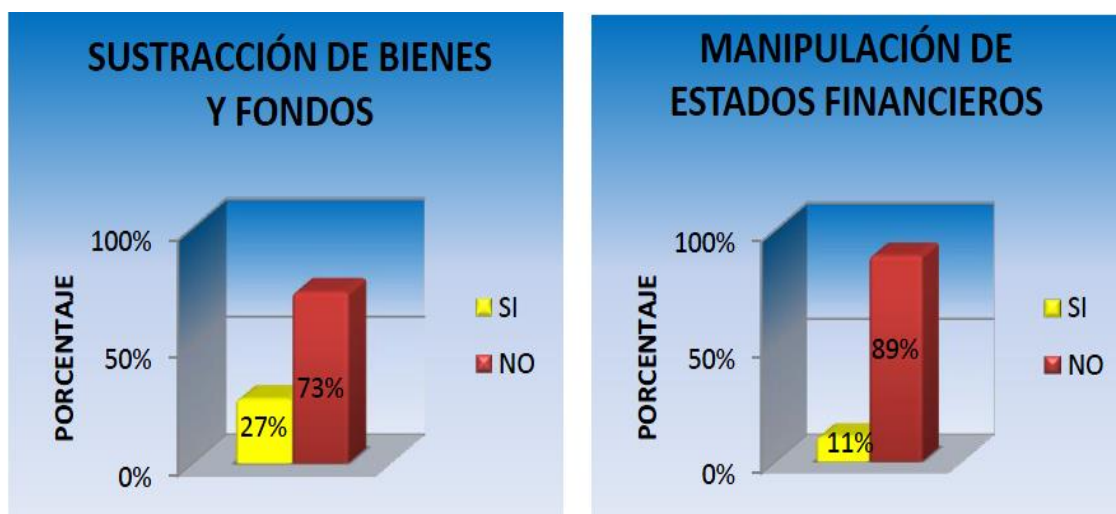
Según tal ponderación y resultado de encuestas, se concluye que el nivel de control, para agencia referente a operaciones de efectivo y crédito, es de 53%, ubicado en rango medio; puesto que, a pesar de que en componentes se registró buen nivel, se considera que no es suficiente para asumir que el control interno aplicado por agencia, suple necesidades, ya que evidencia que no existe

claridad en importancia de retroalimentación de componentes dentro del sistema y que descuidar o falla no controlada puede afectar la toma de decisiones.

3.1.2.10 Prácticas Fraudulentas

Hace referencia a emprender acciones deliberadas de uso de recursos, que conlleven a perjuicio económico de agencia. Estas se evalúan a continuación con base a clasificación que se enmarca en la Norma Internacional de Auditoría 240: Responsabilidades del auditor en relación con el fraude en una auditoría de estados financieros.

Gráfica No. 17



Fuente: elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas.

Señala que 73% no ha presentado acciones deliberadas de uso de recursos, por lo que frente a este tema se ubica en nivel medio. De acuerdo a gráfico de Manipulación de Estados Financieros, 89% no ha visto alterados estados financieros de Banco Verde, S. A., el cual lo ubica en nivel alto con respecto a esta situación. Cabe mencionar que solo en 12 meses, se presentó 10 robos de cheques.

Al no presentar actividades fraudulentas no se identificó modalidad individual o de colusión con respecto a fraude. Es preciso señalar que con respecto a robo de cheques no se identificó si fue individual o por complicidad.

3.1.2.11 Ponderación entre prácticas fraudulentas y manipulación de estados financieros

De acuerdo al siguiente cuadro, se puede decir que las prácticas fraudulentas, se ubican en un nivel bajo (19%).

Gráfica No. 18

PRÁCTICAS FRAUDULENTAS					
COMPONENTE	VALORACIÓN DEL COMPONENTE	RESULTADO ENCUESTA	PORCENTAJE REAL DEL COMPONENTE	% PRÁCTICA FRAUDULENTA	NIVEL PRÁCTICA FRAUDULENTA
Sustracción de bienes y fondos	50%	27%	14%	19%	BAJA
Manipulación de estados financieros	50%	11%	5%		

Fuente: elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas.

Lo anterior, da como resultado, que las respuestas con respecto a variable práctica fraudulenta, estén sesgadas, primero porque el fraude es práctica difícil de detectar y segundo porque si se detecta, son situaciones que Banco Verde, S. A., prefiere no revelar con el fin de conservar una buena imagen.

Responsabilidad del Banco al omitir información a Intendencia de Verificación Especial IVE.

- El incumplimiento a cualquier requerimiento de información por parte de la Superintendencia de Bancos, a través de la IVE, sea ésta ocasional o periódica de

conformidad con artículo 28 de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos, se sanciona con una multa de \$10,000 dólares de los Estados Unidos de América.

- El incumplimiento de comunicación de transacciones sospechosas, conforme artículo 26, se sanciona con multa de \$20,000 dólares de los Estados Unidos de América.

3.1.2.12 Estructura Organizacional

Evalúa agencia en segregación de funciones que se da dentro de la misma.

Gráfica No. 19



Fuente: elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas.

Resalta 91% de área de agencia que tiene una estructura organizacional definida, ubicando en un rango alto para esta variable. De acuerdo con datos obtenidos se evidencia con respecto a segregación de funciones que 100% de áreas.

Los datos obtenidos y de acuerdo con evaluación realizada en componentes de valoración de riesgo y actividades de control, se pudo observar que se contradice con lo expuesto en el párrafo anterior, ya que no tienen muy claro lo concerniente a la segregación de funciones orientada a salvaguardar los recursos del Banco, puesto que muestran que la ponen en práctica pero no en los niveles apropiados que permita disminuir el riesgo de fraude.

Capítulo 4

4. Propuesta de solución o mejora

4.1 Introducción

De acuerdo a cada uno de los componentes de control interno del Informe COSO desarrollado en los capítulos anteriores, se plantea una base de políticas que pueden ser tomadas en cuenta por Banco Verde, S. A., de este sector, a la hora de implementar un sistema de control interno, persiguiendo una interrelación que le permita el logro de los objetivos propuestos.

1.- OPERACIÓN: COMPRAS, TRASLADOS Y USO DE EFECTIVO			
ACTIVIDAD	RIESGO	POSIBLE PRÁCTICA FRAUDULENTA	ACTIVIDADES DE CONTROL
ADQUISICIONES DE EFECTIVO, INSUMOS Y SERVICIOS.	Compras de efectivo en moneda extranjera innecesarias o no autorizadas.	Malversación de Activos.	Listado de bienes autorizados para comprar. Autorización de encargado de las compras.
	Envío de remesas de efectivo.	Malversación de Activos. Manipulación de Estados Financieros.	Base de datos con historial del proveedor. Segregación de funciones entre quien envía, recibe, registra. (Mínimo tres personas).
	Selección inapropiada de empresa para traslado de valores.	Malversación de Activos. Manipulación de Estados Financieros.	Políticas claras para elegir empresa para traslado de valores. Realizar por lo menos 3 cotizaciones. Segregación de funciones. Quien recibe cotizaciones diferente a quien elige el proveedor.
	Pérdida de información. (traslado de efectivo)	Malversación de Activos. Manipulación de Estados Financieros.	Pre numeración de documentos de soporte. Elaboración de al menos un documento de soporte que

			contenga autorizaciones correspondientes o un correo electrónico autorizado por las partes que sea equivalente a un documento físico.
ADQUISICIONES DE EFECTIVO, INSUMOS Y SERVICIOS.	Continúa.	Información errónea en registros contables.	Manipulación de estados contables.
			Segregación de funciones entre persona que realiza, autoriza, recibe y registra operaciones. (Mínimo 3 personas). Revisión de registros contables por parte de alguien diferente a que lo realizó. Boleta debidamente diligenciada. Verificación de boleta de soporte de recepción de remesa.
		Pérdida de Efectivo.	Malversación de Activo.
			Marcación de efectivo en fajos. Sistema de vigilancia y Seguridad. Restringir acceso a instalaciones de uso exclusivo de personal. Póliza de seguro contra robo, incendios y similares.
		Errores monetarios.	Manipulación de Estados Financieros.
			Elaboración de registros contables con base a boleta de remesa. Revisión de cálculos aritméticos por parte de alguien diferente al que los realizó.
	Errores de digitación en información.	Manipulación de Estados Financieros.	Elaboración de registros contables con base a boleta de remesa. Marca de comprobación que dé cuenta de supervisión de ellos.
	Colusión entre colaborador y personas ajenas a agencia.	Malversación de Activos. Manipulación de Estados Financieros.	Segregación de funciones. Creación de política que ampare el resguardo de efectivo.

2.- SELECCIÓN DE PERSONAL Y PAGO DE NÓMINA			
ACTIVIDAD	RIESGO	POSIBLE PRÁCTICA FRAUDULENDA	CONTROL

SELECCIÓN Y MANEJO DE PERSONAL	Contratación de personal no idóneo.	Malversación de Activos.	Políticas de selección de personal acordes a las necesidades y tiempos de la empresa. Confirmación de referencias Políticas de capacitación continua. Evaluaciones de desempeño.
	Personal con problemas de adicción.	Malversación de Activos.	Establecer sanciones disciplinarias para las actuaciones inadecuadas de los empleados. Establecer manual de funciones y código conducta en la medida de las necesidades. Actividades lúdicas y/o reuniones para el conocimiento de los reglamentos internos.
	Personal desmotivado.	Malversación de Activos.	Llevar a cabo reuniones y comunicación constante con el personal de la empresa. Políticas de capacitación continua. Políticas de incentivos (Bonificaciones, pausas activas, integraciones, tiempo para el estudio...)
	Registro de horas no laboradas.	Malversación de Activos. Manipulación de Estados Financieros.	
	Errores de digitación.	Manipulación de Estados Financieros.	Verificación del reporte de novedades (incapacidades, horas extras...) entre el supervisor de la operación y la persona encargada de elaborar la nómina. Control de tiempos (tarjeta reloj)
	Errores Monetarios	Manipulación de Estados Financieros.	Revisión de cálculos aritméticos por parte de alguien diferente al que los realizó. Verificación del reporte de novedades (incapacidades, horas extras...) entre el supervisor, la
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE PAGO			

			persona que elabora la nómina y el gerente.
PAGO DE LA NÓMINA	Pagos dobles o ficticios.	Malversación de Activos. Manipulación de Estados Financieros.	<p>Reporte de novedades (incapacidades, horas extras...) debidamente autorizado por el supervisor y el administrador propietario.</p> <p>Reporte de novedades en donde se especifique retiros de los empleados.</p> <p>Autorización del pago del empleado por parte del gerente.</p> <p>Firma del empleado en señal de recibido del pago.</p> <p>Conciliación bancaria con las cuentas de nómina, si existen, por personal independiente.</p> <p>Cruce de la nómina total con el giro desembolsado.</p> <p>Verificación del listado actual de empleados, así como, cada que ingrese o se retire alguien.</p> <p>Segregación de funciones entre quien reporta los tiempos laborados y quien liquida la nómina.</p> <p>Verificación en el sistema de aportes a seguridad social y tributaria.</p> <p>Comparación del listado de empleados con el número contratos laborales.</p>
	Información errónea en registros contables.	Manipulación de Estados Financieros.	<p>Verificación de la planilla de pago por parte del auxiliar de contabilidad y el contador.</p> <p>Segregación de funciones entre la persona que registra la nómina y la persona encargada de revisarla (Contador y/o administrador).</p>

3.- OPERACIÓN: ALMACENAMIENTO Y CUSTODIA DE EFECTIVO.

ACTIVIDAD	RIESGO	POSIBLE PRÁCTICA FRAUDULENDA	CONTROL
ALMACENAMIENTO Y CUSTODIA DE EFECTIVO	Pérdida por robo.	Malversación de Activos.	<p>Sistemas de vigilancia (Cámaras de video, vigilantes...)</p> <p>Asignar responsables para el retiro de efectivo y control dual a las instalaciones de agencia.</p> <p>Ubicación estratégica dentro del país evitando lugares de acceso con alto riesgo.</p>
	Deterioro.	<p>Malversación de activos.</p> <p>Manipulación de Estados Financieros.</p>	<p>Determinar ubicación de bóveda y buzones guardavalores de acuerdo a las condiciones de mantenimiento que se deben tener por denominación de efectivo.</p> <p>Inspeccionar periódicamente la disponibilidad de efectivo.</p>
	Utilización de efectivo para beneficio de un tercero.	Malversación de Activos.	<p>Estándares de acuerdo a la experiencia del personal administrativo para establecer cantidades de límites de efectivo de agencia.</p> <p>Requisición de efectivo autorizado.</p> <p>Conteo semanal de efectivo.</p>
	Pérdida de información de los diseños del banco a realizar.	Malversación de Activos.	<p>Acceso limitado a los diseños, en cuanto a claves de sistema y/o custodia de documentos físicos.</p> <p>Personal que trabaja en agencia no debe tener el bosquejo total del diseño, solo el encargado</p>

			del área.
--	--	--	-----------

4.- OPERACIÓN: CONCESIÓN DE CRÉDITOS			
ACTIVIDAD	RIESGO	POSIBLE PRÁCTICA FRAUDULENTA	CONTROL
CONCESIÓN DE CRÉDITOS	Cientes ficticios.	Malversación de Activos. Manipulación de Estados Financieros.	Asignación de responsabilidades buscando que sea diferente la persona que se encarga de analizar, conceder, entregar, registrar y cobrar. (Mínimo tres personas) Tener una base de datos actualizada de los clientes. Tener definidas las políticas crediticias para los clientes. Evitar que una misma persona tenga una constante comunicación con los clientes.
	Pérdida de información.	Manipulación de Estados Financieros.	Pre-numeración de los documentos soporte. Elaboración de al menos un documento soporte que se encuentre firmado por el cliente como medio de prueba de la recepción del efectivo de conformidad.
	Información errónea en registros contables.	Manipulación de Estados Financieros.	Segregación de funciones entre quien analiza, registra y concede y cobra. Factura de venta debidamente diligenciadas. Verificación de la factura con el documento que soporta el pedido.
	Errores en digitación.	Manipulación de Estados Financieros.	Elaboración de los registros contables con base en la documentación. Marca de comprobación que dé cuenta de la supervisión de éstos.

			Comparación de cantidades otorgadas, capacidad de pago contra el documento de soporte. Revisión de cálculos aritméticos.
	Clientes morosos.	Malversación de Activos. Manipulación de Estados Financieros.	

Ambiente de control

- **Selección de Personal**

Establecer requisitos mínimos para contratación de personal y realizar pruebas que permitan evaluar. Entre los aspectos que se pueden tener en cuenta se destacan los siguientes: estudio de la hoja de vida, confirmación de referencias familiares y laborales, prueba técnica (operación) y de conocimiento (operación y negocio) y entrevistas. Es importante establecer ciertos requisitos para que en algunos casos no sea más importante la familiaridad, sino el aporte que los trabajadores puedan dar a la empresa.

- **Comité de Directores**

Es importante formar un comité con personas de mayor preparación académica y conocimiento sobre actividades que desempeña el banco, con el fin de evaluar resultados y situaciones que se puedan presentar en dicha organización. Es de vital importancia que en ocasiones se lleven personas externas para que emitan su opinión con respecto a un tema específico, logrando así una visión objetiva e independiente. El comité debe realizar reuniones periódicas para tratar temas y evaluar riesgos que se puedan presentar, así como los controles para realizar el constante monitoreo y las mejoras pertinentes.

- **Planeación Estratégica**

Es fundamental que la agencia formalice su planeación estratégica, plantee de forma escrita y visible objetivos de la organización, la misión, visión, valores corporativos, políticas de salud ocupacional y el código de ética. Esto, con el fin de que todos los colaboradores que trabajan en agencia se encuentren direccionadas a la consecución de un fin común y conozcan la razón de ser de sus actividades. Ello permitirá detectar riesgos y evaluarlos con miras al logro de los objetivos y metas propuestos.

También es importante realizar reuniones y actividades con el fin que las personas conozcan la planeación estratégica y no se quede en papel o en carteleras.

Valoración de riesgos

- **Evaluación de los riesgos en una periodicidad mínima trimestral**

El comité de directores debe reunirse de manera periódica; estas reuniones deben ser con una frecuencia máxima de 15 días. Sin embargo, dichas reuniones pueden estar enfocadas a la solución de problemas del día a día. Es además importante que se plantee un cronograma dentro del cual, el comité de manera trimestral, evalúe el sistema de control interno y efectividad de éste, buscando oportunidades de mejora de acuerdo a dinámica organizacional. Se debe asegurar la evidencia de gestión que realiza el comité y seguimiento a compromisos adquiridos.

- **Reuniones de personal**

Las reuniones con el personal se presentan con las actividades rutinarias y con el fin de comunicar a todos los interesados las eventualidades de la agencia. Es esencial que las reuniones no se realicen solo con fines de reprender sino también, para informar buenos sucesos, oportunidades, negociaciones y actividades futuras que beneficien la entidad y situación laboral. Es fundamental en la agencia no formalizar demasiado las reuniones ni el protocolo para éstas, ya que puede llegar a ser muy dispendioso y lento.

- **Situaciones cambiantes**

La agencia debe estar pendiente de situaciones cambiantes que se puedan presentar en la organización, en el sector o en la economía del país, con el fin de observar situaciones que puedan afectar negativa o positiva el desarrollo normal de la agencia. El entorno está sujeto a una situación muy cambiante, como lo es la moda y las relaciones comerciales por lo que es importante estar atentos y actualizados para tomar decisiones oportunas y pertinentes.

Actividades de control

- **Retención de autoridad por parte de administración**

Es importante que se deleguen responsabilidades; no obstante, las decisiones deben ser observadas y analizadas por gerencia, quien en la agencia, debe ser quien autoriza operaciones.

- **Segregación de responsabilidades**

El personal administrativo de agencia, por lo general es poco; y es así como la segregación de funciones es menor; sin embargo, es importante que se ponga en práctica aspectos básicos como registros, pagos, supervisión de elementos físicos como materiales, productos y activos, direccionamiento en área operativa y aprobaciones.

Dichas actividades deben ser realizadas por personas distintas, de no ser posible, la segregación de funciones anteriores debe ser realizada como mínimo por 3 personas; por lo que en este caso, el gerente debe tener mayor control.

- **Controles en sistemas de información**

Cuando se tienen sistemas de información, es importante que se realice un mantenimiento constante y tener una persona o empresa que pueda prestar asesoría en el momento que se requiera. En esta parte es fundamental que gerencia interfiera en revisión de información y de reportes generados por el sistema, ya que es éste, quien tiene mayor conocimiento sobre la entidad y las cifras que sus operaciones normales reporta. Todo sistema y equipo que permita el

manejo de información debe restringir el acceso y crear perfiles de usuario con el fin de limitar actividades que ejecutan las personas de acuerdo a las funciones que deben llevar a cabo.

Comunicación

- **Reuniones con niveles de personal**

La comunicación es fundamental en agencia, ya que con base en ésta se detecta la mayoría de riesgos. Esta comunicación debe ser afianzada principal por gerencia con empleados sin importar el nivel jerárquico que ocupen, buscando así, un mayor sentido de pertenencia.

- **Política de puertas abiertas**

Esta política permite mayor efectividad, flexibilidad y agilidad en transmisión de información por lo que resulta muy conveniente en agencia la toma de decisiones de manera oportuna. Es importante además realizar una revisión de información que llega a oídos de gerencia, ya que en ocasiones ésta puede ser injustificada o distorsionada.

- **Interacción de administración con agentes económicos**

Al gerente de agencia no debe bastarle tener un conocimiento general de la organización. Es importante que tenga conocimiento y trato directo con los proveedores y los clientes, con el fin de identificarlos y detectar posibles dificultades en procesos de la entidad así como promocionar y mejorar la relación.

Monitoreo

- **Monitoreo continuo por gerente de agencia o personal clave**

El gerente de agencia, aunque debe enfocar sus actividades al mejoramiento permanente, a la promoción y publicidad del Banco, es importante que no se desvincule de las otras áreas de ésta, por lo que revisiones continuas, visitas al área de negocios, plataforma, servicios (de ser por outsourcing realizar reuniones), hablar con personal, hacer recorrido con cobradores, efectuar visitas repentinas, entre otros, son estrategias que permiten un mayor acercamiento a la

operación. Lo anterior, se realiza con el fin de supervisar actividades de la organización y evaluar riesgos.

- **Evaluaciones separadas por parte del personal del área contable**

En agencia es muy común que la persona con más conocimientos con respecto al control interno sea el contador, por lo que pueden plantearse revisiones esporádicas por esta área y actividades fundamentales como lo son los inventarios de efectivo, revisión de estados financieros y análisis de variaciones que permitan ayudar en la toma de decisiones al administrador propietario. El comité de directores también se encarga de realizar algunas pruebas de control para verificar la efectividad de éstos y estudio de situaciones que puedan implicar riesgos para la organización.

- **Asignación de responsables para acciones correctivas**

Es importante que al momento de detectar una falla, un vacío o una oportunidad de mejora en sistema de control interno se asigne responsable de proponer diferentes alternativas de plan de acción, que en reunión de comité de directores y con la compañía del gerente de agencia se tome por consenso la decisión y se determine en esta misma la o las personas encargadas de llevar a cabo dicho plan de acción.

4.1.1 Objetivos al implementar un sistema de control interno

- Evitar o prevenir fraudes.
- Promover la eficiencia de personal.
- Proteger y salvaguardar activos.
- Descubrir malversaciones.
- Localizar errores.
- Obtener información administrativa contable oportuna de caja y bancos.

Controles Importantes

Control interno sobre créditos y cobros a clientes

Esta situación consiste en que los ingresos de efectivo cheques que se reciben por lo que esta situación ofrece poca oportunidad para el desfalco, a menos que al colaborador se le permita recibir y depositar estos cheques y además registrar los créditos a cuentas de clientes. En supuesto, los controles que se usan variarán de un cliente a otro.

Control interno sobre créditos y cobros a clientes

Para presentar el problema en términos positivos, todos los pagos deberán hacerse por medio de cheques, excepto los pagos por partidas menores que se hacen con fondos de caja chica. Aún cuando la emisión de cheques es en cierto modo más costosa que el pago en efectivo, la ventaja que tiene por uso de cheques justifica el gasto implicado. La ventaja principal es obtener recibo del beneficiario en forma de endoso en el cheque. Otras ventajas incluyen

- Centralización de facultad de pagar en manos de pocos colaboradores designados, personas autorizadas para firmar cheques.
- Un registro permanente de desembolso.
- Reducción en la cantidad de dinero en efectivo en caja.

4.1.2 Procedimientos de Auditoría

Planeación

El auditor debe obtener información sobre las características de los fondos y valores, tales como: tipos de inversión, tasas de interés, vencimientos, tipos de moneda, etc. Dichas características incluyen la forma en que opera la empresa, condiciones jurídicas, sistemas de información, políticas de registro, estructura y calidad de la organización, segregación de funciones, definición de líneas de autoridad y responsabilidad, existencia de auditoría interna, etc., y, en su caso, determinar las posibles limitaciones que pueden afectar su trabajo y opinión.

Revisión Analítica

Para conocer la importancia relativa de rubro de efectivo dentro de la estructura financiera, identificar cambios significativos o transacciones no usuales, el auditor podrá aplicar entre otras, las siguientes pruebas

- a) Comparación de cifras con las de ejercicios anteriores tomando en consideración los índices de inflación general, fluctuaciones cambiarias, para juzgar si las variaciones y tendencias son lógicas.

- b) Análisis de razones financieras para juzgar si las variaciones y tendencias de las mismas son razonables con base en conocimientos generales del negocio y del entorno.

Estudio y Evaluación Preliminar del Control Interno

Consiste en llevar a cabo el estudio y evaluación de control interno existente y localización de controles clave para el manejo de efectivo y cartera de créditos. Lo anterior incluye la evaluación de controles internos en ambientes, procesamiento electrónico de datos, en aplicaciones importantes donde la información procesa sin dejar huellas visibles. Habiéndose determinado en forma preliminar, la confianza que se puede depositar en sistema de control interno contable a través de seguimiento y observación a transacciones y existencia de controles claves y considerando la importancia relativa y el riesgo de auditoría en el rubro de efectivo. El auditor estará en posición de definir la naturaleza de los procedimientos de auditoría, tanto de cumplimiento como sustantivos, con el alcance y oportunidad que considere necesario en circunstancias.

El estudio preliminar debe incluir un examen meticuloso con colaboradores responsables y una referencia a organigramas, manuales de procedimientos, hojas de especificaciones de trabajo y fuentes similares de información. El estudio podría incluir la inspección de documentos, observación de procedimientos y pasos similares y de esta forma, en cierta medida, cualquier resultado obtenido en pruebas de auditorías llevadas a cabo durante el estudio preliminar.

4.1.3 Pruebas de Auditoría

La planeación de pruebas de auditoría debe incluir análisis de factores o condiciones que pueden influir en la determinación del riesgo de auditoría. Dichos factores se pueden referir tanto al riesgo de error inherente, como el riesgo de que los controles relativos no lo detecten, o que el auditor no lo descubra. Son los siguientes

- La naturaleza y características de producto que se trate.
- La falta de una adecuada segregación de funciones.
- Falta de controles adecuados sobre movimientos de efectivo y valores.
- La existencia de operaciones con partes relacionadas.
- Falta de conciliaciones y depuraciones mensuales de cuentas bancarias e inversiones.
- Falta de análisis periódico para determinar la correcta valuación de créditos.
- Registros auxiliares poco confiables.

Pruebas de Cumplimiento

El auditor desarrolla pruebas de cumplimiento de control interno en los que pretende confiar, existen y aplican de manera eficaz. Dichas pruebas son necesarias ya que se relacionan con procedimientos claves de control que han sido considerados en la determinación de la naturaleza oportunidad y alcance pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento se dirigen a corroborar el cumplimiento de controles internos clave, por tanto, como cualquier procedimiento de auditoría deben diseñarse en función a circunstancias particulares de cada área. Por las características de rubros de efectivo las pruebas de cumplimiento general se llevan a cabo en relación con sustantivas.

Pruebas Sustantivas

Procedimientos que ayudan al auditor a obtener evidencia suficiente y competente respecto a existencia, integridad, valuación, propiedad y adecuada presentación y revelación en estados financieros, de rubros de efectivo y créditos.

- Arqueos.
- Confirmaciones.
- Revisión de confirmaciones.
- Revisión de transacciones.
- Corte de movimientos.
- Revisión de traspaso de fondos.
- Comprobación de valuación.
- Presentación revelación.
- Análisis de concesión de créditos.
- Revisión en pagos realizados.

4.1.4 Alternativa para solución del problema

A continuación se detalla una serie de recomendaciones o sugerencias para que se ponga en práctica y obtenga resultados esperados por la agencia.

Área de Efectivo

- Se sugiere elaborar un Manual de organización, el cual contenga, en forma sistemática y ordenada, información y/o instrucciones sobre organización, historia, política, procedimientos contables y administrativos, que se consideren necesarios para la ejecución de las operaciones de agencia.
- Se recomienda elaborar organigrama, donde se identifique el puesto de cada colaborador, nivel y área de responsabilidad.
- Definir objetivos de la entidad, de agencia y cada área involucrada en ella.
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los niveles de la entidad.
- No delegar manejo de efectivo a una persona, por lo que se mantendrá el control dual o tripartito.

Área de créditos y cobranza

- Elaborar políticas y procedimientos para llevar a cabo la cobranza.
- Verificar que el efectivo recibido ha sido registrado y contabilizado.
- Verificar créditos otorgados, conforme a selección por producto y compararlas con registro de cobros.
- Elaborar listado de cobros diarios, para evitar uso indebido de fondos y mantener control sobre depósitos realizados a determinada fecha.
- Comprobar periódica y de manera sorpresiva a fin de revisar sumas y anotaciones de asientos correspondientes a cobros, para demostrar que todo el efectivo recibido ha sido registrado y contabilizado.
- Las comprobaciones deben ser realizadas por colaborador que no tenga acceso a manipular la base de datos o cobros realizados, con el fin de dar seguridad razonable de que no existe transacción alguna.

4.2. Viabilidad

Ventajas de aplicar la metodología propuesta

- Mejores resultados de operación.
- Evita duplicidad de funciones.
- Menor margen de error.
- Evita que el personal lleve a cabo hechos delictivos.
- Promueve la eficiencia de operaciones.
- Información Financiera oportuna.
- Comparación de lo planeado con los resultados obtenidos.
- Define y aplica medidas para prevenir y corregir riesgos, detectar y corregir desviaciones que comprometan los objetivos programados.

Desventajas de aplicar la metodología propuesta

- No garantiza el cumplimiento de objetivos.
- Brinda seguridad razonable, no absoluta.
- Costo ligado a beneficio que proporciona.
- Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
- Errores humanos por descuidos o fatiga.
- Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
- Violación u omisión de aplicación por parte de la alta dirección.

CÁLCULO DE ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

Año	Costos	Beneficios	Neto	Factor	V.A.
0	2.500		-2.500	1	-2.500
1	150	1.000	850	1,1	773
2	150	1.000	850	1,21	702
3	300	1.000	700	1,33	526
4	150	1.000	850	1,46	582
5	650	1.000	350	1,61	217

Fuente: elaboración propia.

El estudio de la empresa y el respectivo análisis se trabajaron en las fechas programadas iniciando desde septiembre de 2012 concluyendo en el mes de diciembre 2012. Para realizar toda la práctica se contó con el tiempo necesario.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elección de Empresa												
Evaluación Inicial												
Primer visita a la empresa												
Entrevistas con el dueño de la empresa												
Elaboración de Cuestionarios												
Análisis de Datos obtenidos y Elaboración del Análisis Preliminar												
Presentación y entrega del Análisis Preliminar al Tutor												
Elaboración de los instrumentos de recopilación de información												
2da. Reunión con el tutor para intercambiar información												
Elaboración de los Informes de Diagnostico y Plan de Practica Empresarial Dirigida												
Entrega de los informes al tutor para correcciones												

Conclusiones

1- De acuerdo a resultados obtenidos con encuestas realizadas, se logró proponer una guía básica de control interno que interrelaciona actividades que enfrentan a riesgos de fraude con base en diferentes operaciones realizadas en agencia, los tipos de riesgos de fraude a los cuales se expone y posible control que aplicaría en ese caso.

2- En todo el proceso de investigación realizado se identificaron las principales actividades y operaciones de agencia, que son más vulnerables y que por ende propician escenario para que se materialice riesgo de fraude, tales como almacenamiento de inventario de efectivo, producción de nuevos productos y proceso de selección de personal.

3- Con relación a prácticas de control interno que se aplican en agencia, se pudo evidenciar que ésta cuenta con medios y posibilidades para implementar un sistema de control interno de acuerdo a las necesidades, que sea efectivo y que permita logro de objetivos; sin embargo, tiende a implementar controles de forma empírica, disminuyendo efectividad y beneficios que proporciona una aplicación de controles detectivos y preventivos.

4- Se plantearon políticas esenciales que estuvieran enmarcadas de acuerdo a necesidades y estructura del ente, con el fin de propender al mejoramiento del control interno y disminución de prácticas fraudulentas.

5- Una de las funciones que tienen la administración es proteger recursos que hacen posible alcanzar objetivos organizacionales propuestos. Esto se puede lograr si se implementa un adecuado sistema de control interno, no tanto para acabar prácticas fraudulentas que se puedan presentar en agencia, ya que sería una utopía, pero sí para detectar y disminuir hasta llegar a implementar el mejor mecanismo de prevención.

6- Es importante resaltar, que en cuanto a segregación de funciones, la agencia maneja el concepto, más no tienen identificado objetivo e importancia de ésta, ya que no es solo asignar

responsabilidades, sino buscar que dentro del grupo de trabajo se logren controlar operaciones y disminuir riesgo de fraude. Además es esencial que esa asignación sea estructurada de acuerdo a importancia de la operación, idoneidad y capacidad de personal. Esto ayudará a mitigar el segundo factor que incide en prácticas fraudulentas y que se refiere a la oportunidad.

Recomendaciones

1. La Administración de la agencia de Banco Verde, S. A., es responsable de aplicar medidas correctivas que coadyuven a la entidad en alcanzar las metas y objetivos establecidos.

2. La propuesta presentada en esta Práctica Empresarial Dirigida muestra un modelo de control interno ideal y estructurado basado en la metodología COSO, para Agencia de Banco Verde, S.A., que consiste en implementar un Sistema de Control Interno, que pueda ser documentado, revisado, evaluado, supervisado y mejorado de manera constante.

3. Es necesario redactar un compromiso de Administración de Banco Verde, S.A., para desarrollo, implementación, comunicación y supervisión del Sistema de Control Interno - SCI-, basado en informe COSO. Debe designar al Contralor para evaluación permanente del sistema, procurar que no estén a cargo de los procesos, para que no pierda objetividad. Asimismo, evaluación externa aplicada por Auditores Internos Corporativos.

4. La agencia debe proponer el establecimiento de políticas de recursos humanos, buscando así mitigación de factores que inciden en prácticas fraudulentas, como lo es la motivación, puesto que un trabajador que no se sienta conforme con la situación económica del país, personal, laboral y demás circunstancias en las cuales interactúa, crea el escenario para que se lleven a cabo este tipo de prácticas como medio para obtener un beneficio individual.

5. Es necesario que la administración formalice, en medida de lo posible, el sistema de control interno y genere una visión hacia evaluación y prevención de riesgos con agentes que componen el ente, permitiendo de esta manera, localizar puntos críticos e implementar actividades de control para los mismos. Por ello, la utilización de un instrumento como una guía básica de control interno es un apoyo en la implementación de un sistema de control que sea continuo y que permita actualizarse en el diseño, la ejecución y revisión de éste.

6. La administración debe crear un sistema de control interno, ya sea programando la implantación de procedimientos, rutinas y formas que permitan llevar a cabo los objetivos de la entidad con los mejores resultados de operación, asimismo señalando las políticas a seguir para consecución de objetivos, en manejo de segregación de funciones y responsabilidades en accesos, claves y llaves en administración de efectivo y otorgamiento de créditos.

Referencias

- a. Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos (2006). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- b. Diccionario de Sinónimos y Antónimos. (1998) Barcelona, España. Ediciones Océano, S.A.
- c. Estupiñán Gaitán, Rodrigo y Orlando. (2006) Análisis financiero y de gestión. Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones.
- d. Instituto de investigaciones sociales, Universidad Panamericana. (2006) Manual de estilo de trabajos académicos.
- e. Sampieri D. cf pb (2006) Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario

Práctica Empresarial Dirigida 2012, aplicada a Banco Verde, S.A.

I. GENERALIDADES

Fecha de constitución (Incorporar fechas de cambios de razón social, estructura de capital)

Actividad

Localización (Domicilio de las oficinas, plantas, almacenes, sucursales etc.).

II. PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROPORCIONA

Descripción de los productos fabricados o comercializados y de los servicios por la compañía.

(Señalar si se pagan regalías e incorporar en desarrollo nuevos productos).

III. DATOS CLAVE

a) INFORMACIÓN SOBRE EL TIPO DE NEGOCIO

Tendencias significativas del negocio

Factores económicos que afectan al sector

Posición de la entidad y datos sobre los competidores más importantes

Entes fiscalizadores

b) PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Análisis por producto, participación en mercado, tasas de interés, total de clientes

Describir los diferentes tipos de clientes que se manejan (Empresarial Mayor,

Empresarial Menor, Particulares, Gobierno, Órganos descentralizados, etc.)

Aspectos comerciales (fuerza de ventas y planes de colocación, publicidad, garantías, etc.)

Universidad Panamericana.

Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría.

c) INFORMACIÓN SOBRE NÓMINAS

Número de empleados clasificados por departamento.

Política de contratación y pago (fuentes de contratación, niveles de rotación, esquemas de evaluación y promoción, niveles de remuneración y tipos de pago por hora, mensual, a destajo, planes de prestaciones, etc.).

Si existe sindicato, señale nombre y agrupación a la que pertenece. Cómo son las relaciones con el sindicato.

d) CRÉDITOS

Políticas sobre gestiones de financiamiento para capital de trabajo, proyectos de inversión, etc.

Señale las principales fuentes de financiamiento a que acude la compañía (Indique montos y porcentaje).

Cuáles son las políticas seguidas por la compañía para el pago de dividendos.

IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

a) SISTEMAS MANUALES

Efectúe una breve descripción de las principales características del sistema y de la información que provee.

b) SISTEMAS DE PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS

Describa de manera breve las principales características del sistema y su impacto en la auditoría, considerando la información que provee o pueda proveer.

V. ADMINISTRACIÓN

a) Organigrama.

b) Informes de Auditoría.

c) Estados Financieros.

d) Razones e índices financieros.

ANEXO 2

Cuestionario

BANCO VERDE, S. A.		TABLA DE GRADOS DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO					CÓDIGO
		CRITERIOS Y CONDICIONES DE CUMPLIMIENTO					FECHA
							EDICIÓN
HECHO POR:		REVISADO POR:			APROBADO POR:		
ETAPA	Diseño e implantación			Efectividad	Eficiencia	Mejor Práctica	
GRADO	0. Inexistente	1. Inicial	2. Intermedio	3. Avanzado.	4. Optimo.	5. Mejora continua.	
CRITERIO	Las condiciones del elemento de control no existen.	Las condiciones del elemento de control están definidas pero no formalizadas.	Las condiciones del elemento de control están documentadas o autorizadas.	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su cumplimiento.	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su eficiencia y eficacia.	Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua. Existe evidencia documental de instancias internas y externas evaluadoras o fiscalizadoras de su eficiencia y eficacia.	
Ejecución de los elementos de control	No está definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	
	No está documentado el elemento de control.		Se ha documentado el elemento de control	Se ha documentado el elemento de control formalmente.	Se ha documentado el elemento de control formalmente.	Se ha documentado el elemento de control formalmente.	
	No son capacitados los responsables para ejecutar y medir el elemento de control			Existe evidencia de que los responsables son capacitados para ejecutar y medir el elemento de control	Existe evidencia de que los responsables son capacitados para ejecutar y medir el elemento de control	Existe evidencia de que los responsables son capacitados para ejecutar y medir el elemento de control	
	No existe evidencia del monitoreo del elemento de control.				Existe evidencia del monitoreo del elemento de control.	Existe evidencia formalizada del monitoreo del elemento de control.	
	No se mejora el elemento de control.					Existe evidencia de herramientas para la automatización total y mejora del elemento de control y son utilizadas.	

ANEXO 3

Cuestionario

BANCO VERDE S.A.		CUESTIONARIO NIVEL ESTRATEGICO					LEÍDOTE					
		CRITERIOS Y CONDICIONES DE PROCEDIMIENTOS					FECHA					
							HEBLLON					
OBJETIVO		INDICADORES			OPORTUNIDADES							
PROCESO:		ÁREA DE PROCESO:										
SUB PROCESO:		DESCRIPCIÓN GENERAL:										
Grado 0.		Las condiciones del elemento de control no existen.										
Grado 1.		Las condiciones del elemento de control están definidas pero no están formalizadas.										
Grado 2.		Las condiciones del elemento de control se encuentran documentadas y están autorizadas por la Administración.										
Grado 3.		Las condiciones del elemento de control están operando y existe evidencia documental de su cumplimiento.										
Grado 4.		Las condiciones del elemento de control están operando y existe evidencia documental de su eficiencia y eficacia.										
Grado 5.		Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua y existe evidencia documental de instancias evaluadoras y fiscalizadoras, internas y externas, de su eficiencia y eficacia.										
OBJETIVO		DEFINICION					GRADO 0	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5
AMBIENTE DE CONTROL	a)	La misión, visión, objetivos y metas institucionales, están alineados al plan de Banco Verde, S. A.										X
	b)	El personal de la Institución conoce y comprende la misión, visión, objetivos y metas institucionales.								X		
	c)	Existe, se actualiza y difunde un Código de Conducta, en apego al Código de Ética.									X	
	d)	Se diseñan, establecen y operan los controles con apego al Código de Ética y al Código de Conducta.									X	
	e)	Se promueve e impulsa la capacitación y sensibilización de la cultura de autocontrol y administración de riesgos y se evalúa el grado de compromiso institucional en esta materia.								X		
	f)	Se efectúa la planeación estratégica institucional como un proceso sistemático con mecanismos de control y seguimiento, que proporcionen periódicamente información relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones.								X		
	g)	Existen, se actualizan y difunden políticas de operación que orientan los procesos al logro de resultados.							X			
	h)	Se utilizan TIC's para simplificar y hacer más efectivo el control.						X				
	i)	Se cuenta con un sistema de información integral y preferentemente automatizado que, de manera oportuna, económica, eficiente y confiable, resuelve las necesidades de seguimiento y toma de decisiones.							X			
	j)	Los colaboradores conocen y aplican las Disposiciones y el Manual de Cumplimiento.								X		
ADMINISTRACION DE RIESGOS	a)	Existe y se realiza la administración de riesgos en apego a las etapas mínimas del proceso.							X			
ACTIVIDADES DE CONTROL	a)	Los Comités funcionan en los términos de la normatividad que en cada caso resulte aplicable.								X		
	b)	El órgano de gobierno analiza y da seguimiento a los temas relevantes relacionados con el logro de objetivos y metas institucionales, el Sistema de Control Interno Institucional, la administración de riesgos, la auditoría interna y externa.								X		
	c)	Se establecen los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y analizan las variaciones.									X	
	d)	Se establecen los instrumentos y mecanismos para identificar y atender la causa raíz de las observaciones determinadas por las diversas instancias de fiscalización, a efecto de evitar su recurrencia.								X		
INFORMAR Y COMUNICAR	a)	Se cuenta con información periódica y relevante de los avances en la atención de los acuerdos y compromisos de las reuniones del órgano de gobierno, de Comités y de grupos de alta dirección, a fin de impulsar su cumplimiento oportuno y obtener los resultados esperados.								X		
SUPERVISION Y MEJORA CONTINUA	a)	Las operaciones y actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua a fin de mantener o elevar su eficiencia y eficacia.							X			
	b)	El Sistema de Control Interno Institucional periódicamente se verifica y evalúa por los responsables de cada nivel de Control Interno y por los diversos órganos de fiscalización y evaluación.								X		
	c)	Se atiende con diligencia la causa raíz de las debilidades de control interno identificadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia. Su atención y seguimiento.								X		

ANEXO 4

Cuestionario

BANCO VERDE, S. A.		CUESTIONARIO NIVEL DIRECTIVO						CÓDIGO													
		CRITERIOS Y CONDICIONES DE PROCEDIMIENTOS						FECHA													
								EDICIÓN													
HECHO POR:			REVISADO POR:			APROBADO POR:															
PROCESO:			AREA DE PROCESO:																		
SUB PROCESO:			DESCRIPCIÓN GENERAL:																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">Grado 0.</td> <td>Las condiciones del elemento de control no existen.</td> </tr> <tr> <td>Grado 1.</td> <td>Las condiciones del elemento de control están definidas pero no están formalizadas.</td> </tr> <tr> <td>Grado 2.</td> <td>Las condiciones del elemento de control se encuentran documentadas y están autorizadas por la Administración.</td> </tr> <tr> <td>Grado 3.</td> <td>Las condiciones del elemento de control están operando y existe evidencia documental de su cumplimiento.</td> </tr> <tr> <td>Grado 4.</td> <td>Las condiciones del elemento de control están operando y existe evidencia documental de su eficiencia y eficacia.</td> </tr> <tr> <td>Grado 5.</td> <td>Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua y existe evidencia documental de instancias evaluadoras y fiscalizadoras, internas y externas, de su eficiencia y eficacia.</td> </tr> </table>										Grado 0.	Las condiciones del elemento de control no existen.	Grado 1.	Las condiciones del elemento de control están definidas pero no están formalizadas.	Grado 2.	Las condiciones del elemento de control se encuentran documentadas y están autorizadas por la Administración.	Grado 3.	Las condiciones del elemento de control están operando y existe evidencia documental de su cumplimiento.	Grado 4.	Las condiciones del elemento de control están operando y existe evidencia documental de su eficiencia y eficacia.	Grado 5.	Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua y existe evidencia documental de instancias evaluadoras y fiscalizadoras, internas y externas, de su eficiencia y eficacia.
Grado 0.	Las condiciones del elemento de control no existen.																				
Grado 1.	Las condiciones del elemento de control están definidas pero no están formalizadas.																				
Grado 2.	Las condiciones del elemento de control se encuentran documentadas y están autorizadas por la Administración.																				
Grado 3.	Las condiciones del elemento de control están operando y existe evidencia documental de su cumplimiento.																				
Grado 4.	Las condiciones del elemento de control están operando y existe evidencia documental de su eficiencia y eficacia.																				
Grado 5.	Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua y existe evidencia documental de instancias evaluadoras y fiscalizadoras, internas y externas, de su eficiencia y eficacia.																				
OBJETIVO	DEFINICION	GRADO 0	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5														
AMBIENTE DE CONTROL	a) La estructura organizacional define la autoridad y responsabilidad, segrega y delega funciones, delimita facultades entre el personal que autoriza, ejecuta, vigila, evalúa, registra o contabiliza las transacciones; evitando que dos o más de éstas se concentren en una misma persona y además, establece las adecuadas líneas de comunicación e información.						X														
	b) Los perfiles y descripciones de puestos están definidos, alineados a las funciones y actualizados. Se cuenta con procesos para la contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, estímulos y, en su caso, promoción de los colaboradores.					X															
	c) Aplica al menos una vez al año encuestas de clima organizacional, identifica áreas de oportunidad, determina acciones, da seguimiento y evalúa resultados;					X															
	d) Los manuales de organización son acordes a la estructura organizacional autorizada y a las atribuciones y responsabilidades establecidas en las leyes, reglamentos, y demás ordenamientos aplicables, así como, a los objetivos institucionales,				X																
	e) Los manuales de organización y de procedimientos, así como sus modificaciones, están autorizados, actualizados y publicados.				X																
ACTIVIDADES DE CONTROL	a) Las actividades relevantes y operaciones están autorizadas y ejecutadas por la Administración facultada para ello conforme a la normatividad, dichas autorizaciones están comunicadas al personal. En todos los casos, se cancelan oportunamente los accesos autorizados, tanto a espacios físicos como a TIC's, del personal que causó baja.				X																
	b) Se encuentran claramente definidas las actividades, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado del ejercicio fiscal;						X														
	c) Están en operación los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y se analizan las variaciones por unidad administrativa.					X															
	d) Existen controles para que los servicios se brinden con estándares de calidad				X																
INFORMAR Y COMUNICAR	a) El Sistema de Información permite conocer si se cumplen los objetivos y metas institucionales con uso eficiente de los recursos y de conformidad con las leyes, reglamentos y demás disposiciones aplicables;				X																
	b) El Sistema de Información proporciona información contable y programático-presupuestal oportuna, suficiente y confiable				X																
	c) Se establecen medidas a fin de que la información generada cumpla con las disposiciones legales y administrativas aplicables.					X															
	d) Existe y opera un registro de acuerdos y compromisos de las reuniones del órgano de gobierno, de Comités Institucionales y de grupos de alta dirección, así como de su seguimiento, a fin de que se cumplan en tiempo y forma.				X																
	e) Existe y opera un mecanismo para el registro, análisis y atención oportuna y suficiente de quejas y denuncias.				X																
SUPERVISION Y MEJORA CONTINUA	a) Realiza la supervisión permanente y mejora continua de las operaciones y actividades de control;				X																
	b) Se identifica la causa raíz de las debilidades de control interno determinadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia e integrarlas para su atención y seguimiento			X																	

ANEXO 5

Cuestionario

BANCO VERDE, S. A.		CUESTIONARIO NIVEL OPERATIVO					CÓDIGO
		CRITERIOS Y CONDICIONES DE PROCEDIMIENTOS					FECHA
							EDICIÓN
HECHO POR:		REVISADO POR:			APROBADO POR:		
PROCESO:		ÁREA DE PROCESO:					
SUB PROCESO:		DESCRIPCIÓN GENERAL:					
Grado 0.	Las condiciones del elemento de control no existen.						
Grado 1.	Las condiciones del elemento de control están definidas pero no están formalizadas.						
Grado 2.	Las condiciones del elemento de control se encuentran documentadas y están autorizadas por la Administración.						
Grado 3.	Las condiciones del elemento de control están operando y existe evidencia documental de su cumplimiento.						
Grado 4.	Las condiciones del elemento de control están operando y existe evidencia documental de su eficiencia y eficacia.						
Grado 5.	Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua y existe evidencia documental de instancias evaluadoras y fiscalizadoras, internas y externas, de su eficiencia y eficacia.						
OBJETIVO	DEFINICION	GRADO 0	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5
AMBIENTE DE CONTROL	a) Las funciones se realizan en cumplimiento al manual de organización.				x		
	b) Las operaciones se realicen conforme a los manuales de procedimientos autorizados y publicados.				x		
ACTIVIDADES DE CONTROL	a) Existen y operan mecanismos efectivos de control para las distintas actividades que se realizan en su ámbito de competencia, entre otras, registro, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones, resguardo de archivos, bitácoras de control, alertas y bloqueos de sistemas y distribución de funciones.					X	
	b) Las operaciones relevantes como cuentas de depósitos monetarios, ahorro, plazo fijo y créditos están debidamente registradas y soportadas con documentación clasificada, organizada y resguardada para su consulta y en cumplimiento de las leyes que le aplican.						X
	c) Las operaciones de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, están soportadas con la documentación pertinente y suficiente; y aquellas con omisiones, errores, desviaciones o insuficiente soporte documental, se aclaran o corrigen con oportunidad.					X	
	d) Existen los espacios y medios necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes, incluyendo el acceso restringido al efectivo, títulos valor, inventarios, mobiliario y equipo u otros que pueden ser vulnerables al riesgo de pérdida, uso no autorizado, actos de corrupción, errores, fraudes, malversación de recursos o cambios no autorizados; y que son oportunamente registrados y periódicamente comparados físicamente con los registros contables.					X	
	e) Se operan controles para garantizar que los servicios se brindan con estándares de calidad.					X	
ADMINISTRACION DE RIESGOS	a) Existe y se realiza la administración de riesgos en apego a las etapas mínimas del proceso.			X			
	b) Se tiene documentado los riesgos que están ligados a cada proceso.			X			
	c) Posee manual de instrucciones a seguir en caso ocurra situación adversa.		X				
	e) En caso de un percance, la administración tiene evidenciado como disminuir el riesgo.	X					
SUPERVISION Y MEJORA CONTINUA	a) Se da seguimiento a casos de créditos en mora y complementación de expedientes.		X				
	b) Se encuentra documentado el manejo y tratamiento para deudores reincidentes en mora.	X					