

# CAJA DE HERRAMIENTAS



La calidad de la administración es el indicador de condición más prospectivo. Es esencial para determinar si una institución puede diagnosticar y responder a tensiones financieras. La evaluación de la administración debe incluir una revisión de los gerentes asalariados, oficiales, comités y miembros del consejo de administración—agrupados aquí como oficiales. La evaluación debe medir su capacidad para administrar y operar la institución de ahorro de manera segura y apegándose a los valores esenciales de la institución.

La revisión de la administración ayuda a documentar las fortalezas y debilidades específicas de las prácticas gerenciales y hace énfasis en la rendición de cuentas para establecer metas, medir resultados, definir políticas y procedimientos, así como para evaluar el desempeño de los empleados. Conforme las instituciones van creciendo, aumentando su personal e instrumentando nuevos programas, crece también la necesidad de una administración profesional. Las debilidades materiales en la administración deben ser causa de gran preocupación y se deben dar pasos inmediatos para resolverlas.

La gerencia es responsable de las operaciones actuales y de la planificación para el futuro. Las revisiones administrativas deben determinar que:

- los oficiales entiendan plenamente sus obligaciones y responsabilidades;
- los oficiales estén llevando a cabo sus responsabilidades correctamente y de acuerdo con las leyes y los reglamentos;
- los oficiales hayan desarrollado objetivos y políticas apropiadas para todas las áreas financieras y operativas;
- los oficiales estén planeando, dirigiendo y controlando la institución, demostrándolo mediante los logros o las tendencias positivas con respecto a las metas y objetivos establecidos;
- no existan conflictos de interés ni prácticas de autoprivilegio;

- el servicio a los clientes reflejado en la penetración en el mercado y las estructuras de las tasas sea apropiado;
- los oficiales se mantengan al tanto de los nuevos desarrollos en la industria de las microfinanzas y se adapten al cambio;
- las decisiones gerenciales sean sólidas.

Las siguientes listas de verificación tienen la intención de ayudar a las instituciones y a los supervisores a evaluar la administración de una institución de ahorro. La primera lista de verificación se puede utilizar para evaluar la estructura administrativa de la institución. La segunda, "Lista de verificación de bandera roja", se puede utilizar para evaluar la eficacia de la administración; su diseño permite a los evaluadores identificar los problemas inmediatamente.

## EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

### Administración financiera



1. ¿Se han definido y documentado los planes empresariales a corto y largo plazo, estableciendo metas y objetivos?	
2. ¿Se prepara un presupuesto de ingresos/egresos que sea compatible con el tamaño y la complejidad de la institución?	
3. ¿Periódicamente se revisan y explican por escrito las variaciones entre los ingresos y egresos presupuestados y los reales?	
4. ¿El presupuesto coincide con las metas y los objetivos de la institución?	
5. ¿Los planes de crecimiento/mantenimiento de capital son acordes con las necesidades de capital, la exposición a riesgo y las proyecciones de ingresos netos de la institución?	
6. ¿Se analizan periódicamente los informes de avance con respecto a las metas financieras y operativas?	
7. ¿Se analizan periódicamente las relaciones de costo/beneficio de los servicios?	
8. ¿Existe una política con respecto a activos-pasivos para resolver necesidades de liquidez y rentabilidad?	
9. ¿La gerencia ha determinado un método aceptable para monitorear la exposición a riesgo de la tasa de interés en el balance en relación con la rentabilidad?	
10. ¿Existen procedimientos apropiados para monitorear las necesidades actuales y futuras de la institución?	
11. ¿Están asegurados apropiadamente los riesgos materiales?	

## EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA (continuación)



### Administración de personal

1. ¿Existen descripciones de puesto apropiadas para todos los empleados?	
2. ¿Todos los empleados, entre ellos la alta gerencia, reciben una evaluación escrita de su desempeño, por lo menos una vez al año?	
3. ¿Los contratos administrativos incluyen lo siguiente:	
a. indicadores de desempeño cuantificables?	
b. condiciones para discontinuar los contratos?	
c. aumentos de remuneraciones que no creen obligaciones contingentes incosteables?	
4. ¿La gerencia cuenta con un plan de sucesión apropiado?	
5. ¿Todos los oficiales de la institución están cumpliendo con las obligaciones de sus puestos?	
6. a. Si la institución hace préstamos a sus oficiales o empleados de alto nivel, ¿existen procedimientos para monitorear el pago de dichos préstamos?	
b. ¿El auditor interno revisa dichas cuentas?	
<b>Administración operativa</b>	
1. ¿Están bien definidos y documentados todos los procedimientos operativos?	
2. ¿Se revisan periódicamente los controles internos?	
3. ¿Los libros y los registros de la institución están actualizados y balanceados, de acuerdo con las prácticas aceptadas?	

## EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA (continuación)



### Consejo de administración

1. ¿Están bien definidas y documentadas las políticas del consejo y de los comités para todas las áreas de operación pertinentes?	
2. ¿El consejo revisa con regularidad las políticas escritas y las actualiza o enmienda según sea necesario?	
3. ¿Las actas del consejo indican que se efectúan reuniones mensuales?	
4. ¿Las enmiendas a la carta y a los estatutos son aprobados por la agencia reguladora indicada?	
5. ¿El consejo recibe información financiera detallada por lo menos mensualmente?	
6. ¿El consejo se ha asegurado de que todos los oficiales, empleados y sus familiares inmediatos no tengan tratos con la institución que pudieran interpretarse como tratos privilegiados o tratamiento preferencial?	
a. ¿El consejo participa en el proceso de toma de decisiones?	
b. ¿Dicha participación se documenta en las actas del consejo?	
<b>Otros</b>	
1. ¿La gerencia busca proteger los valores esenciales, las habilidades y la misión de la institución?	
2. ¿La gerencia se mantiene informada acerca de los nuevos desarrollos en la industria de las microfinanzas y ajusta sus operaciones como corresponde?	
3. ¿La gerencia mantiene un programa de preservación de registros?	
4. ¿La administración cuenta con un programa de seguridad por escrito?	
5. ¿Se revisan los informes de exámenes externos y se efectúan formalmente acciones correctivas?	
6. ¿Se revisan los informes auditores del comité supervisor y/o los de CPA y se efectúan formalmente acciones correctivas?	
7. a. ¿La institución reconoce todas las obligaciones contingentes, como ausencias y pensiones acumuladas de los empleados, continuaciones de sueldos y demandas legales pendientes?	
b. De ser así, ¿el consejo ha evaluado el impacto que pudiera tener la obligación contingente en la condición financiera de la institución?	
8. ¿Se han resuelto apropiadamente todas las reclamaciones de las obligaciones por pagar?	

## LISTA DE VERIFICACIÓN DE BANDERA ROJA

### Contabilidad - Conciliación



1. Problemas continuos de contabilidad	
2. Conciliaciones de efectivo y bancos incompletas, morosas o con montos que no saldan (fluctuaciones)	
3. Exceso de faltantes o sobrantes de cajeros, ya sea en número o cantidad	
4. Pagarés entre el efectivo en caja o en la bóveda	
5. Numerosas borraduras, correcciones, uso de corrector líquido o tachaduras de renglón	
6. Numerosos cheques cancelados o de terceros	
7. Numerosos cheques caducados pendientes	
8. Numerosas partidas de conciliación caducadas	
9. Menciones de cantidades globales que no conducen a una buena referencia de auditoría	
10. Cheques o recibos de transacciones faltantes o fuera de secuencia	
11. Depósitos inoportunos según requerimientos de los estatutos	
12. Actividad bancaria y/o saldos de las cuentas bancarias que exceden los límites realistas	
13. Número excesivo de cuentas depositarias con potencial de circulación de cheques sin fondos	
14. Relación excesiva de efectivo/activos (indica mal manejo de efectivo o posible fraude)	

## LISTA DE VERIFICACIÓN DE BANDERA ROJA (continuación)

### Gerencia



1. Vacaciones no tomadas con regularidad, trabajo hasta altas horas	
2. Nepotismo	
3. Personal limitado, no conducente a la segregación de tareas	
4. Falta de segregación apropiada de tareas cuando la institución ya cuenta con personal suficiente	
5. Falta de entrega de informes, registros o documentos estándar, o demora al hacerlo	
6. Almacenamiento de los registros en casa, no en el archivo formal de registros	
7. Suministro de copias de documentos en lugar de originales por parte de la gerencia o el personal	
8. Falta de auditorías o verificaciones o inaceptabilidad o no independencia de las mismas	
9. Controles internos inadecuados y/o controles de sistemas de información	
10. Falta de revisiones internas de los informes de derogaciones no financieros	
11. Frecuentes sobregiros bancarios	
12. Alto volumen de transacciones excesivas	
13. Uso de fondos prestados a pesar de grandes saldos de efectivo	
14. Falta de una política acerca de fraudes	



## LISTA DE VERIFICACIÓN DE BANDERA ROJA (continuación)



### Efectivo

1. Observar que el personal cuente todo el efectivo en presencia de un gerente y determinar que el conteo salde con el libro mayor	
2. Revisar aleatoriamente algunas partes de varios meses de conciliaciones de cuentas bancarias y corporativas	
3. Verificar todas las partidas pendientes en las conciliaciones bancarias/ corporativas, especialmente los depósitos en tránsito	
4. Determinar que los asientos de ajuste se liberen oportunamente	
5. Revisar varios meses de estados de cuenta bancarios para determinar si los depósitos y retiros han sido razonables.	
6. Llevar a cabo pruebas de recibos y desembolsos brutos durante dos meses	
7. Determinar si los depósitos se hacen oportunamente y de acuerdo con los estatutos o políticas aplicables	
8. Revisar aleatoriamente los cheques cancelados o anulados a beneficiarios sospechosos	
9. Determinar si existe un control dual de recibos de correo, depositarios nocturnos y efectivo de la bóveda	
10. Verificar que existan los controles apropiados para giros electrónicos (de ser aplicable)	

### Controles internos

1. Revisar los siguientes informes de manera aleatoria:	
a. informes de supervisión de derogaciones	
b. archivo de informes de mantenimiento	
c. informes de movimiento en cuentas sin movimiento	
d. informes de sobregiros	
2. Determinar si existen códigos de acceso a las computadoras	
3. Completar la lista de verificación de control interno	

## LISTA DE VERIFICACIÓN DE BANDERA ROJA (continuación)

### Préstamos



1. Revisar los siguientes informes de préstamos:	
a. informe de préstamos pagados anticipadamente	
b. informe de préstamo no amortizable/pago único	
c. informe de concentración de préstamos	
d. informe de préstamos sin actividad	
e. informe del primer incumplimiento de pago	
f. informes de préstamos de pagos grandes	
g. informes de préstamos sin intereses	
2. Rastrear la aprobación de préstamos castigados en las actas del consejo	
3. Determinar si existen los controles apropiados de los comités de préstamos/ crédito	
4. Cotejar/revisar el saldo de prueba de préstamos en busca de saldos, tasas de intereses, cantidades pagadas, fechas de préstamos o números de cuentas sospechosos	