

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL
PRESUPUESTO EN UNA ENTIDAD BANCARIA PRIVADA"**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

IMELDA GENOVEVA GIRÓN MELÉNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, agosto de 2017

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hemández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

AREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Erwin Eduardo Andrade Juárez
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Rubén Eduardo del Águila Rafael

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Erik Roberto Flores López
SECRETARIO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
EXAMINADOR	Lic. José Rolando Ortega Barreda

Guatemala, 05 de abril de 2017

Señor Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Ciudad Universitaria

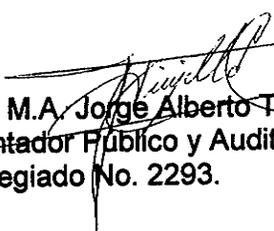
Lic. Suárez:

En providencia DIC.AUD.CAMBIO-TEMA 08-2017, de fecha 05 de abril de 2017, se me designa, para actuar como Asesor de la estudiante Imelda Genoveva Girón Meléndez, en su trabajo de tesis denominado **"EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN UNA ENTIDAD BANCARIA PRIVADA"**, previo a optar al título de Contadora Pública y Auditora en el grado de Licenciada.

He asesorado a la señorita Girón Meléndez en el desarrollo del trabajo en mención, el cual comprende los temas teóricos y prácticos propuestos en el plan de investigación.

Por lo anterior, es de mi opinión se acepte el trabajo de tesis presentado por la señorita Imelda Genoveva Girón Meléndez, para su discusión y defensa en el examen privado de tesis.

Sin otro particular, sírvase aceptar las muestras de mi consideración y respeto.


Lic. M.A. Jorge Alberto Trujillo Corto
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2293.

Lic. Jorge Alberto Trujillo Corto
Contador Público y Auditor
Maestría en
Administración Financiera

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

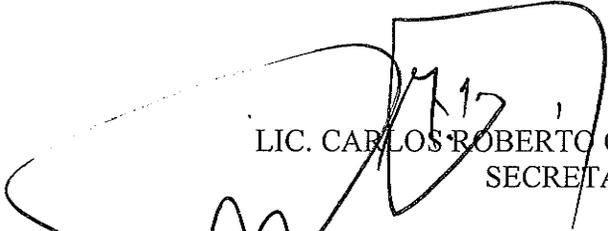
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
DOS DE MAYO DE DOS MIL DIECISIETE.**

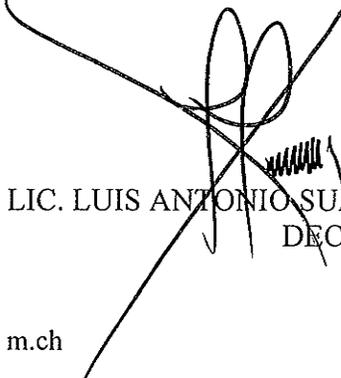
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.6, subinciso 4.6.2 del Acta 07-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de abril de 2017, se conoció el Acta AUDITORÍA 035-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 06 de marzo de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN UNA ENTIDAD BANCARIA PRIVADA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **IMELDA GENOVEVA GIRÓN MELÉNDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

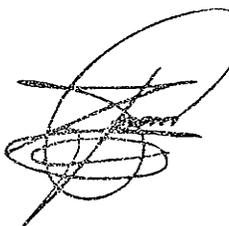
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

- A DIOS** Por su amor eterno y presencia en cada momento de mi vida.
- A LA VIRGEN MARÍA** Por ser fuente de amor y sacrificio y por demostrarme su amor y compañía en cada paso.
- A MIS PADRES** **Genoveva Meléndez de Girón y Enrique Girón Morales**
A quienes admiro por ser fuente de inspiración, sacrificio, entrega y compromiso. Gracias por su apoyo, amor y consejos, los amo profundamente.
- A MI ESPOSO** **Jorge Luis**, gracias por todo el apoyo, amor, comprensión y ayuda que me has brindado y por estar a mi lado en todo momento. Te amo.
- A MIS HIJOS** **Diego Javier, María Reneé y Paula Ximena(†)**, hermosos tesoros que Dios me concedió, que con sus sonrisas y ocurrencias llenan cada día mi vida de alegría. Los amo.
- A MIS HERMANOS** **Brenda Evelyn y Enrique Adalberto**, por su cariño y apoyo incondicional.
- A MI SUEGRA** Tita, gracias por su apoyo, comprensión y sabios consejos.
- A MIS AMIGOS Y FAMILIARES** Por sus palabras de apoyo y muestras de cariño.
- A MI ASESOR** Lic. M.A. Jorge Alberto Trujillo Corzo, por su ayuda y acompañamiento en el proceso.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA y FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**
Por brindarme la preparación académica necesaria para convertirme en profesional.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
ENTIDADES BANCARIAS PRIVADAS EN GUATEMALA	
1.1 Antecedentes y evolución	1
1.2 Sistema financiero guatemalteco	4
1.3 Función del sistema financiero	5
1.4 Estructura del sistema financiero	5
1.5 Sistema bancario	7
1.6 Definición de bancos	7
1.7 Clasificación de los bancos	7
1.8 Objetivos de los bancos	9
1.9 Funciones de los bancos	9
1.10 Estructura de una entidad bancaria privada	11
1.11 Características de un banco privado	13
1.12 Principal marco regulatorio del sistema financiero guatemalteco	13
CAPÍTULO II	
DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ELABORACIÓN DE	
PRESUPUESTO	
2.1 Antecedentes	15
2.2 Noción y usuarios del presupuesto	16
2.3 Definiciones de presupuestos	17
2.3.1 Motivación	18
2.3.2 Coordinación	18
2.3.3 Formación	18
2.4 Principios del presupuesto	19
2.5 Importancia de los presupuestos	20
2.6 Objetivos de los presupuestos	21
2.7 Procedimiento	22
2.8 Objetivos del procedimiento	22
2.9 Importancia de los procedimientos	22

2.10	Proceso para su elaboración	23
2.11	Contenido	23
2.12	Flujogramas	23
2.13	Definición de política	24
2.14	Diseño de políticas y procedimientos para la integración de información necesaria para elaboración de presupuesto en una institución bancaria	25
2.15	Políticas a ser revisadas y documentadas por el auditor interno para la integración de información necesaria para elaboración de presupuesto en una institución bancaria	27

CAPÍTULO III

EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR PARA LAS UNIDADES RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

3.1	Antecedentes	28
3.2	Definición de auditoría interna	29
3.3	Independencia de la auditoría interna	30
3.4	Clasificación de la auditoría	30
3.4.1	Con base a la posición del auditor	30
3.4.2	Con base a su objetivo	31
3.5	Importancia de la auditoría interna	32
3.6	Objetivos de la auditoría interna	32
3.6.1	Confiabilidad e integridad de la información	33
3.6.2	Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos	33
3.6.3	Salvaguarda de activos	33
3.6.4	Uso económico y eficiente de los recursos	33
3.7	Manual de auditoría interna	34
3.8	Plan de auditoría interna	34
3.9	Programas de auditoría interna	35
3.10	Auditoría interna en un banco	35
3.11	Estructura del departamento de auditoría interna de una entidad bancaria	36
3.12	Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna	37
3.12.1	Servicios de aseguramiento	38
3.12.2	Servicios de consultoría	38
3.13	Normas sobre atributos	39

3.14	Normas sobre desempeño	40
3.15	Normas de Implantación	43
3.16	Auditoría Interna como asesora en el diseño de políticas y procedimientos para la elaboración de presupuesto	44

CAPÍTULO IV

EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN UNA ENTIDAD BANCARIA PRIVADA

4.1	Antecedentes	48
4.2	Nombramiento para Auditoría Interna	50
4.3	Nombramiento de trabajo	51
4.4	Notificación a áreas involucradas	52
4.5	Planificación de auditoría	53
4.6	Programa de trabajo de auditoría	55
4.7	Índice papeles de trabajo	56
4.8	Aprobación de las áreas de los procedimientos documentados	88
4.9	Informe de Auditoría Interna	89
4.10	Divulgación de los procedimientos	91
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES	94
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Figura 1. Estructura del Sistema Financiero Guatemalteco	6
Figura 2. Organigrama de una entidad bancaria	12
Figura 3. Estructura de departamento de auditoría interna de una institución bancaria privada	44
Figura 4. Estructura de áreas involucradas en elaboración de presupuesto general	59

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el sistema financiero guatemalteco tiene un papel importante dentro de la economía del país, ayudando al crecimiento del mismo y desarrollando funciones de creación, intercambio, transferencia y distribución de activos y pasivos financieros. Según datos de la página web de Banco de Guatemala, en su sección de estadísticas macroeconómicas de la actividad económica del país, el sector de: intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares, representa el 3.49% del producto interno bruto del país, creciendo un 14.5% en 2015.

El sistema financiero se encuentra divide en sistema financiero regulado y sistema financiero no formal, el regulado está formado por: instituciones bancarias, sociedades financieras, compañías almacenadoras, compañías de seguros, casas de cambio, entidades fuera de plaza - off shore, casas de bolsa, tarjetas de crédito y otras instituciones, quienes están bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y la Junta Monetaria.

El presente trabajo se enfoca en una institución bancaria privada del sistema bancario guatemalteco. Considerando como punto de partida la importancia que posee el presupuesto de la institución para el control financiero y el seguimiento de su ejecución, ya que por medio de este se minimizan los riesgos en las operaciones, permite establecer y evaluar prioridades y anticipa los planes de acción a seguir por la entidad, sirviendo como herramienta en la planeación financiera y administrativa en la toma de decisiones por parte de los encargados.

Por lo anterior, se hace necesaria la elaboración de políticas y procedimientos que contribuyan a la adopción de revisiones, aplicación de las mejores prácticas y definición de controles necesarios en los rubros de presupuesto, tomando en cuenta el alto grado de importancia que este tiene dentro de la entidad para

alcanzar las metas trazadas y los planes establecidos, denominando para el efecto al presente trabajo como “El Auditor Interno como Asesor en el Diseño de Políticas y Procedimientos para la Elaboración del Presupuesto en una Entidad Bancaria Privada”.

El objetivo general de la investigación es el diseño de políticas y procedimientos para la elaboración de presupuesto de una entidad bancaria, en donde auditoría interna colaborará como asesor en los diseños de los mismos, coadyuvando a la mejora de procesos, establecimiento de políticas y detección de riesgos y controles.

La metodología utilizada en la investigación es el método científico, así como el método inductivo-deductivo.

Para tales efectos, el trabajo se estructuró en cuatro capítulos, brindando a continuación una breve descripción de cada uno de ellos.

En el primer capítulo se expone lo referente al Sistema Financiero Guatemalteco, presentando una reseña histórica de la banca nacional, sus funciones y estructura. Por otro lado la definición del sistema bancario, su clasificación, objetivos, funciones, estructura, características y el marco regulatorio que lo rige.

El segundo capítulo hace referencia al diseño de políticas y procedimientos para la integración de información necesaria para elaboración de presupuesto, presentando para su mejor entendimiento los temas generales sobre presupuestos acerca de sus antecedentes, usuarios, definiciones, principios, importancia y objetivos. En el mismo se incluye procedimiento de elaboración de un presupuesto en la entidad bancaria objeto de estudio, así como los conceptos de procedimientos, sus objetivos e importancia de los mismos.

El tercer capítulo desarrolla el trabajo teórico de auditoría interna, sus antecedentes, definiciones, su clasificación, la importancia del área dentro de las entidades, objetivos, planes, programas y lo relacionado a las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, definiciones de asesoría y servicios de consultoría. Asimismo presenta a Auditoría Interna como asesora en el diseño de políticas y procedimientos para la elaboración de presupuestos, detallando las unidades a quien prestará el servicio de asesoría dentro de la institución

El cuarto capítulo muestra el caso práctico, desarrollando el tema “El Auditor Interno como Asesor en el Diseño de Políticas y Procedimientos para la Elaboración del Presupuesto en una Entidad Bancaria Privada” y se detallan los procedimientos que se realizan para la elaboración de presupuesto general, llevando a cabo la documentación de los mismos y proponiendo las políticas, procedimientos específicos, detección de riesgos y controles, así como mejoras para su elaboración y divulgación.

En la parte final, se presentan las principales conclusiones obtenidas en el desarrollo de la investigación, con sus respectivas recomendaciones, así como la bibliografía utilizada en el proceso del trabajo.

CAPÍTULO I

ENTIDADES BANCARIAS PRIVADAS EN GUATEMALA

1.1 Antecedentes y evolución

“Los orígenes legales e institucionales del actual sistema de banca central en Guatemala se remontan al período de la reforma monetaria y financiera de 1924-1926. Entonces, fue creado el Banco Central de Guatemala como establecimiento de emisión, giro y descuento, de carácter privado y con participación del Estado como accionista. Esta reforma culminó durante el mandato del General José María Orellana (1921-1926)”. (10)

El documento extraído de Banco de Guatemala explica el origen de esta reforma, la misma se relaciona a los desequilibrios monetarios y financieros que ocasionó el régimen monetario anterior, el cual estaba fundamentado en la existencia legal de un oligopolio de bancos emisores regulados por el gobierno de Manuel Estrada Cabrera, que generó una enorme deuda del gobierno para con esos bancos. En 1919, el gobierno de Estrada Cabrera decidió invitar al profesor Edwin Walter Kemmerer, de la Universidad de Princeton, para conocer y estudiar las condiciones monetarias del país y hacer las recomendaciones necesarias para llevar a cabo la reforma. Kemmerer recomendó, entre otras medidas, establecer un banco central que sería el agente fiscal del gobierno y tendría la exclusividad de emitir billetes.

La reforma se vio frustrada por varios eventos políticos y económicos, entre ellos el derrocamiento de los presidentes Estrada Cabrera y Manuel Herrera. El presidente en funciones en 1924, José María Orellana, invitó nuevamente al profesor Kemmerer a plantear y proponer un plan de reforma financiera. Pero antes de proponerle esta tarea, en 1923, Orellana había decretado que establecía una caja reguladora para estabilizar los tipos de cambio, la cual se convertiría en la actividad principal del Banco Central de Guatemala, dando vida a la nueva unidad monetaria, el quetzal, bajo el régimen del

patrón oro clásico. Mediante Acuerdo Gubernativo del 30 de junio de 1926, finalmente fue fundado el Banco Central de Guatemala, que completó la obra de la reforma económica del Gobierno de Orellana.

La emisión monetaria desordenada finalizó gracias a las reformas emprendidas, establecieron un respaldo real a la moneda nacional, estabilizaron su uniformidad e instauraron el orden de los flujos bancarios y financieros del país.

La economía guatemalteca fue severamente afectada por la Gran Depresión mundial (1929-1933) y sometió a una difícil prueba al Banco Central y su política monetaria basada en el patrón oro clásico, se hizo necesario impulsar la reforma monetaria y bancaria de 1944-1946, en la cual se creó el Banco de Guatemala como heredero del antiguo Banco Central de Guatemala.

La revolución de octubre en 1944 impulsó la reforma, otorgándole al Banco de Guatemala, la calidad de banco estatal y la facultad de realizar una política monetaria, cambiaria y crediticia enfocada en la creación de las condiciones propicias para el crecimiento ordenado de la economía nacional. Dentro de estas facultades se le otorgó al Banco Central de instrumentos que le daban un mayor control sobre la oferta de dinero, consistentes principalmente en el manejo de las tasas de interés y descuento y facultad para establecer encajes, así como una participación en el crédito de fomento (designación de cupos de crédito en determinadas actividades sectoriales).

La Revolución de Octubre dejó como uno de los grandes legados, la Ley Orgánica del Banco de Guatemala (Decreto 215 del Congreso de la República, del 11 de diciembre de 1945) en la cual le otorgaba la calidad de entidad autónoma dotada de amplias facultades en el uso de instrumentos de política para contrarrestar los vaivenes cíclicos de la economía.

La Ley Orgánica del Banco de Guatemala, en conjunto con la Ley Monetaria (Decreto 203) y la Ley de Bancos (Decreto 315 del Congreso de la República), conformaba un

cuerpo armonioso de legislación financiera, dotando al país de un marco legal a la altura de las más modernas teorías y técnicas financieras.

El proceso de modernización del sistema financiero nacional se abrió paso entre los años 1989-1999. La base de la legislación financiera guatemalteca emitida en 1945 y 1946 permitió el ordenado funcionamiento del sistema en sus primeros cuarenta años de vigencia, “unas veces a pesar y otras veces en virtud de los cambios legislativos que se les introdujeron en diversas ocasiones. Sin embargo, al concluir la década de los años ochenta resultó evidente que tanto las crisis económicas regionales, como la liberalización de la banca y de los mercados financieros internacionales, los avances en materia electrónica, de computación y de las telecomunicaciones, la internacionalización de los mercados de valores y capitales, así como la mayor interdependencia en el mercado internacional, rebasaron la concepción que de tales mercados tuvieron los legisladores de los años cuarenta.” (10)

En 1993, para dejar atrás la obsolescencia de la legislación financiera, la Junta Monetaria aprobó el Programa de Modernización del Sistema Financiero Nacional. A través del programa, se planteó actualizar el marco regulatorio vigente, buscando reformas que ayudaran a lograr la estabilidad macroeconómica y que favorecieran una mayor apertura del mercado financiero, impulsando modificaciones reglamentarias y legales que no pretendían la derogación completa de las leyes, sino más bien, su adecuación a los nuevos tiempos.

El programa de hecho, había dado inicio en 1989 con la adopción, por parte de la Junta Monetaria, de la liberalización de las tasas de interés para los intermediarios financieros regulados y de la eliminación del tipo de cambio de carácter regulado. Estas medidas estaban contempladas como una posibilidad dentro de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala.

“El Programa de Modernización incluyó una serie de medidas adoptadas tanto por la Junta Monetaria como por el Congreso de la República y los Ministerios de Estado.

Fueron más de cincuenta resoluciones emitidas por la Junta Monetaria en los ámbitos de la política monetaria, del régimen cambiario, de la política crediticia, de la liberalización y diversificación de los productos y servicios bancarios, de la normativa prudencial y del funcionamiento de la supervisión financiera. Por su parte, las disposiciones más destacadas en el ámbito legislativo fueron:

- Acuerdo Legislativo 18-93, que reforma la Constitución Política de la República e introduce la prohibición de que el banco central financie al gobierno;
- Decreto 12-95, que reforma la Ley Orgánica del Banco de Guatemala para fortalecer la capacidad de la Superintendencia de Bancos;
- Decreto 23-95, que reforma la Ley de Bancos;
- Decreto 24-95, que reforma o deroga algunos artículos de las leyes bancarias concernientes a los requerimientos mínimos de capital;
- Decreto 29-95, que libera la contratación de tasas de interés;
- Decreto 44-95, que reforma la Ley de Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar;
- Decreto 34-96, que crea la Ley del Mercado de Valores y Mercancías;
- Decreto 5-99 que crea la Ley para la Protección del Ahorro; y
- Decreto 26-99, que reforma de nuevo la Ley de Bancos y la Ley de Sociedades Financieras, fortaleciendo la normativa prudencial y la capacidad de supervisión de la autoridad de vigilancia e inspección.” (10)

1.2 Sistema financiero guatemalteco

El sistema financiero guatemalteco es un mercado financiero organizado que comprende la oferta y la demanda de dinero y de valores de toda clase, en moneda nacional y extranjera. En Guatemala el sistema financiero regulado está conformado por instituciones que están sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Bancos. Este sistema está integrado por bancos, sociedades financieras, instituciones de seguros y de fianzas, almacenes generales de depósito, casas de cambio, Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas -FHA- y empresas que forman parte de un grupo financiero: empresas especializadas en emisión y o administración de tarjetas de

crédito, empresas de arrendamiento financiero, empresas de factoraje, entidades fuera de plaza o entidades off shore, casas de bolsa y otras que califique la Junta Monetaria”. (10:48)

1.3 Función del sistema financiero

El Banco de Guatemala define como principal función del sistema financiero nacional a la contribución en el logro de los objetivos de estabilización y crecimiento económico de un país. Así también, se le atribuyen algunas funciones específicas como “la creación, intercambio, transferencia y distribución de activos y pasivos financieros.” (12)

1.4 Estructura del sistema financiero

El máximo rector del sistema financiero es la Junta Monetaria que es el “órgano encargado de determinar la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y de velar por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento del ahorro nacional.” (2).

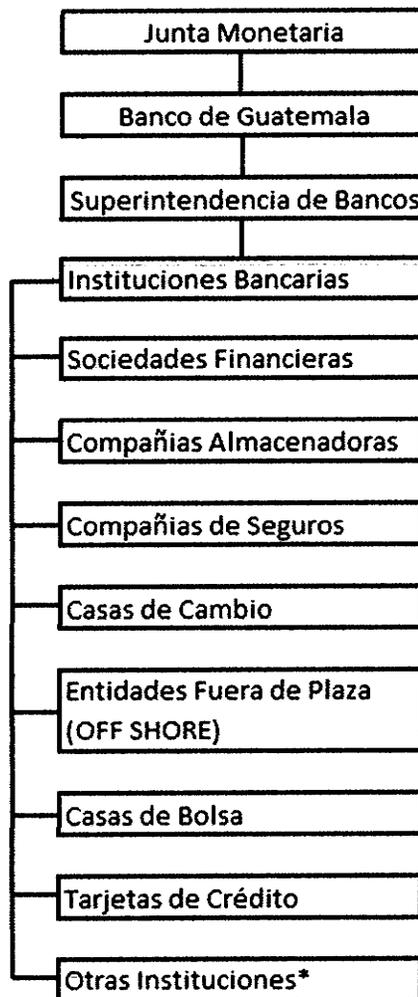
De la Junta Monetaria depende el Banco de Guatemala que es una entidad autónoma regida por su propia Ley Orgánica, que tiene como objetivo fundamental promover la estabilidad en el nivel general de precios.

Además la Superintendencia de Bancos que también depende de la Junta Monetaria, tiene la misión de mantener la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado.

En Guatemala el sistema financiero se compone de dos grupos principales: El sistema financiero formal regulado, que está conformado por instituciones que han recibido autorización estatal y están bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos de Guatemala. Este sector abarca un sistema bancario y uno no bancario, el cual se rige por leyes específicas.

De la misma forma el sistema financiero no formal, cuya autorización se basa en el Código de Comercio y no están bajo la Supervisión de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

Figura 1. Estructura del sistema financiero guatemalteco



- * 1. Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas - FHA -
- 2. Depto. De Monte de Piedad de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
- 3. Arrendadora Agromercantil, S.A.
- 4. InterConsumo, S.A.

Fuente: Elaboración propia con base a información divulgada por Superintendencia de Bancos de Guatemala.

1.5 Sistema bancario

El sistema bancario nacional a diferencia del sistema financiero que reúne a entidades que prestan diversos servicios financieros, está integrado únicamente por bancos y sociedades financieras que se limitan a prestar los servicios de banca de inversión, principalmente la función de ser enlace entre los inversionistas y las personas interesadas en obtener los recursos para el desarrollo de sus actividades.

Es un conjunto de entidades o instituciones que dentro de la economía de un país prestan el servicio de banca, es decir de intermediación financiera.

El artículo 132 de la Constitución Política de la República de Guatemala establece que el sistema bancario nacional se organizará bajo el sistema de banca central, dirigida por el Banco de Guatemala que depende de la Junta Monetaria.

1.6 Definición de bancos

Los bancos son instituciones financieras que cumplen la función social de mediar entre quienes cuentan con dinero o depósitos y quienes lo necesitan por medio de préstamos, a través de instrumentos que ayudan a administrar y disponer de él con seguridad”.

El establecimiento de entidades bancarias en el país se autorizará por la Junta Monetaria, quien “otorgará o denegará la autorización para la constitución de bancos. No podrá autorizarse la constitución de un banco sin dictamen previo de la Superintendencia de Bancos”. (3)

1.7 Clasificación de los bancos

En el sector financiero guatemalteco, los bancos pueden clasificarse según el tipo de capital aportado:

- Los bancos estatales con el 100% de aportación de capital del estado como único accionista.

- Los bancos privados se integran por accionistas diferentes al estado, la totalidad de las acciones es capital privado.
- Los bancos mixtos reciben aportación de capital tanto del estado como del sector privado.
- Una última categoría es representada por los bancos extranjeros quienes operan por medio de agencias de representación autorizadas para funcionar dentro del territorio nacional.

Con el proceso de liberación, hacia el año de 1993 la Junta Monetaria aprobó la Matriz del Programa de Modernización Financiera, uno de sus objetivos era la diversificación de los productos y servicios bancarios, con lo cual la clasificación por el tipo de operación y garantía se ha hecho poco visible, debido a que los bancos del sistema tienen la libertad de realizar cualquier tipo de operación autorizada por las leyes específicas.

Los bancos autorizados a diciembre 2016 por la Junta Monetaria para operar en Guatemala son:

- Bancos Estatales
 - Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala.
- Bancos Mixtos
 - Banco de los Trabajadores
 - Banco de Desarrollo Rural, S.A.
- Bancos Extranjeros
 - Citibank, N. A. Sucursal Guatemala
- Bancos Privados
 - Banco Inmobiliario, S. A.
 - Banco Industrial, S. A.
 - Banco Internacional, S. A.
 - Vivibanco, S.A.
 - Banco Ficohsa Guatemala, S. A.
 - Banco Promerica, S. A.

- Banco de Antigua, S. A.
- Banco de América Central, S. A.
- Banco Citibank de Guatemala, S. A.
- Banco Agromercantil de Guatemala, S. A.
- Banco G&T Continental, S. A.
- Banco de Crédito, S. A.
- Banco Azteca de Guatemala, S. A.
- Banco INV, S.A.

1.8 Objetivos de los bancos

Uno de los principales objetivos de los bancos es la obtención de ganancias monetarias, lo cual le permitirá su funcionamiento y operación. También es el de realizar operaciones de intermediación en venta de productos y servicios financieros que la ley les permita para lo cual deben desarrollar las funciones que el sistema financiero les ha otorgado.

Una entidad bancaria tiene la misión de comprometerse con sus clientes para colaborar de manera eficiente con ellos para ayudarlos a alcanzar sus metas en materia de salud, educación, vivienda, iniciativas empresariales, de crecimiento económico y proyectos personales. Es necesario que el usuario de los servicios financieros se sienta identificado con la entidad, para desarrollar una relación de confianza y beneficio para ambas partes. Sólo mediante el cumplimiento de este objetivo podrá mantener la fidelidad de sus cuentahabientes y usuarios, lo que le permitirá alcanzar los objetivos de servicio y rentabilidad deseados.

1.9 Funciones de los bancos

Las funciones de los bancos privados, estatales, mixtos y extranjeros sin importar su clasificación, que han sido autorizados para operar en territorio guatemalteco por la Junta Monetaria, son las establecidas conforme a la Ley de Bancos y Grupos Financieros según Decreto 19-2002.

Los bancos pueden efectuar las operaciones que la Ley de Bancos y Grupos Financieros les permita, según lo establecido en el Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala, se les ha encomendado la función de ser el intermediario principal para todo tipo de transacción económica y financiera en el país y con los contactos estratégicos de toda persona en el extranjero. Son motor fundamental del crecimiento de un país y sus habitantes, tienen la responsabilidad de brindar servicios eficientes, que cumplan con los requerimientos actuales de agilidad y confiabilidad que sus clientes requieren para cumplir sus propósitos comerciales, familiares y personales.

Dentro de las principales funciones, operaciones y servicios de los bancos en Guatemala, se mencionan a continuación las indicadas en el artículo 41 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros detallado en el Decreto 19-2002:

- Operaciones pasivas: recibir depósitos monetarios, de ahorro y a plazos, crear y negociar bonos, obligaciones convertibles y subordinadas y operaciones de reporto.
- Operaciones activas: Otorgar créditos, descuento de documentos, financiamiento en operaciones de cartas de crédito, operar tarjetas de crédito, conceder anticipos para exportación.
- Servicios: comprar y vender moneda extranjera, actuar como fiduciario, apertura de cartas de crédito, operaciones de confianza, arrendamiento de cajillas de seguridad y el servicio de transferencia de fondos.
- Operaciones de confianza: realizar cobros y pagos por cuenta ajena (función de especial importancia para la descentralización de servicios), compra y venta de títulos por cuenta ajena y servir de agente financiero entre otras.

1.10 Estructura de una entidad bancaria privada

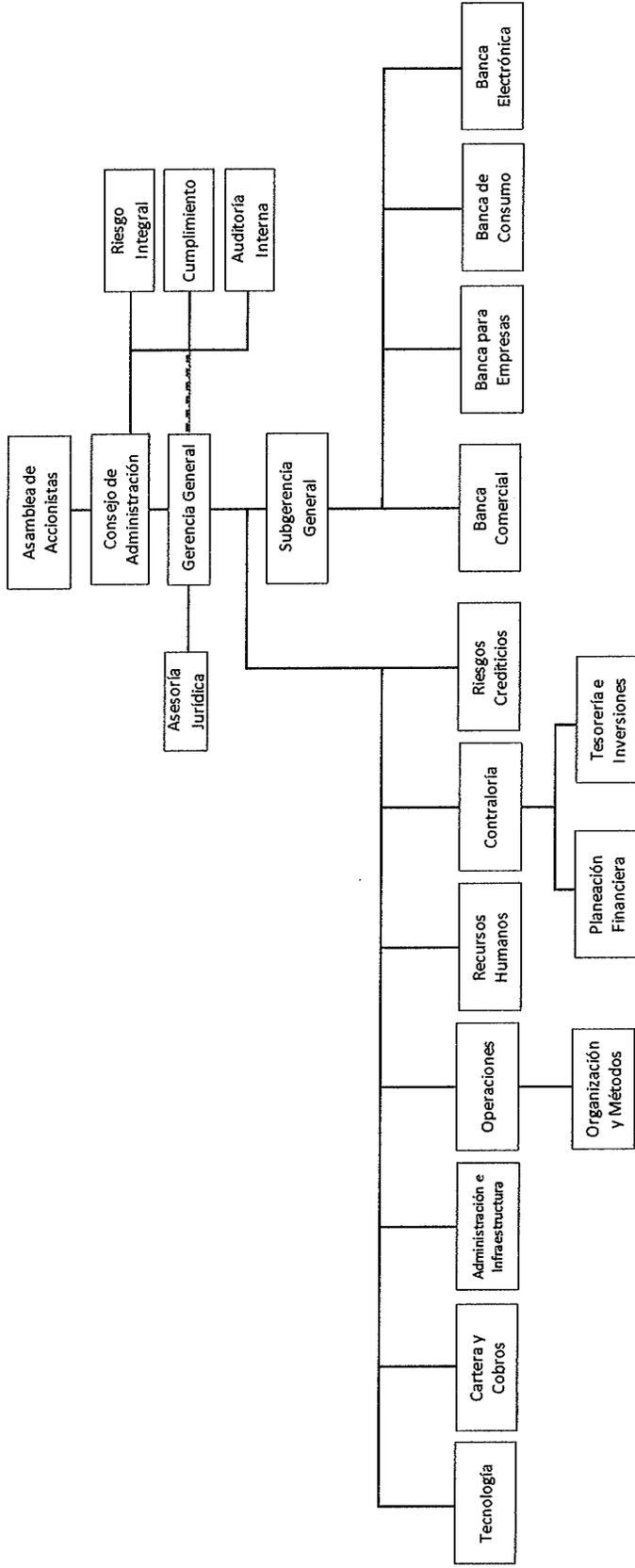
Una entidad bancaria debe de estar estructurada de manera que pueda cumplir sus funciones, con la rapidez y eficacia que el órgano director y sus clientes requieran. Debe contar con una línea de jerarquía clara y sencilla para que cada departamento o sección tenga el conocimiento de cuáles son las actividades que debe desarrollar para contribuir con el logro de la meta institucional.

Todos los departamentos, ya sean operativos o de atención al cliente tienen asignadas importantes tareas las que deben interrelacionarse alineadas estratégicamente para destacarse dentro del competitivo sector bancario.

Es requerido por ley establecer órganos específicos dentro de la estructura organizativa del banco, como lo son el Consejo de Administración, Gerencia y Auditoría Interna, establecido en la Ley de Bancos y Grupos Financieros (Decreto 19-2002), y Oficial de Cumplimiento requerido en el reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Acuerdo Gubernativo 118-2002).

A continuación se presenta el organigrama general de una entidad bancaria:

Figura 2. Organigrama de una entidad bancaria privada



Fuente: Elaboración propia en base a organigramas de una entidad bancaria.

1.11 Características de un banco privado

La competencia y posicionamiento que un banco requiere, hace que ofrezca diversos productos y servicios financieros, que sean capaces de cubrir las necesidades de los clientes, ésta representa la principal característica que en la actualidad es posible observar en los bancos del sistema nacional.

La innovación tecnológica y su seguridad, es otro aspecto que ofrecen, porque de esta forma el cliente puede tener la confianza, satisfacción y comodidad que necesita para tener la plena certeza que sus recursos están totalmente protegidos.

Otro aspecto importante, es la cantidad de puntos de atención, desde agencias tradicionales, hasta canales electrónicos como cajeros automáticos y alianzas estratégicas con grandes y pequeñas empresas para alcanzar los mercados objetivos.

1.12 Principal marco regulatorio del sistema financiero guatemalteco

Los bancos, los grupos financieros y las oficinas de representación de bancos extranjeros, en la actualidad se rigen por:

- La Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus modificaciones, Decreto 19-2002 del Congreso de la República, en vigencia desde el 1 de junio de 2002, la cual tiene por objeto regular lo concerniente a la creación, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de bancos y grupos financieros, así como al establecimiento y clausura de sucursales y de oficinas de representación de bancos extranjeros.
- Las disposiciones emitidas por la Junta Monetaria, que en su mayoría están constituidas por los reglamentos derivados de la Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus modificaciones.
- La Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto 16-2002 del Congreso de la República, en vigencia a partir del 1 de junio de 2002, cuyo objeto constituye normar lo referente a la estructura y funcionamiento del Banco de Guatemala.

- La Ley Monetaria, Decreto 17-2002 del Congreso de la República, en vigencia a partir del 1 de junio de 2002, que regula lo concerniente a la emisión y circulación legal de la moneda nacional.
- La Ley de Supervisión Financiera, Decreto 18-2002 del Congreso de la República, en vigencia a partir del 1 de junio de 2002, la cual constituye el marco regulatorio que dota a la Superintendencia de Bancos de la capacidad para desarrollar su labor de vigilancia e inspección a los bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, empresas de seguros y las demás que la ley disponga.
- La Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto 67-2001 del Congreso de la República, en vigencia desde el 17 de diciembre de 2001, la cual tiene por objeto prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito y establece las normas que para este efecto deben observar las personas obligadas.
- La Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto 58-2005 del Congreso de la República, en vigencia desde el 5 de octubre de 2005, cuyo objeto consiste en adoptar medidas para la prevención y represión del financiamiento del terrorismo, el cual se considera un delito de lesa humanidad y contra el derecho internacional.
- Ley de Extinción de Dominio, Decreto 55-2010 del Congreso de la República, en vigencia desde el 29 de junio de 2011, tiene por objeto la identificación, localización, recuperación, repatriación de los bienes y la extinción de los derechos relativos al dominio de los mismos, así como de las ganancias, frutos, productos, rendimientos o permutas de origen o procedencia ilícita o delictiva, a favor del Estado.
- La Ley de la Actividad Aseguradora, Decreto 25-2010 del Congreso de la República, en vigencia desde el 14 de agosto de 2010, la cual regula lo relativo a la constitución, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de las aseguradoras, reaseguradoras, así como el registro y control de los intermediarios de seguros y reaseguros de los ajustadores independientes de seguros que operan en el país.

CAPÍTULO II

DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

En la elaboración de políticas y procedimientos para elaboración de presupuesto, es necesario conocer conceptos generales de presupuestos como: antecedentes, usuarios, definiciones, principios, importancia y objetivos de los mismos.

2.1 Antecedentes

“La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas desde la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los imperios, babilónico, egipcio y romano se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos.” (1:3)

La palabra presupuesto se deriva del francés antiguo bougette, luego intentó perfeccionarse en el idioma inglés utilizando el término Budget, el cual se traduce al español como presupuesto.

“En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, y Estados Unidos lo acoge en 1821 como elemento de control de gasto público y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En la empresa privada se

habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una ley de presupuesto nacional.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el departamento de defensa de Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

En 1961 el departamento de defensa de Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación de programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno de Estados Unidos crea el departamento de presupuesto e incluye las herramientas de planeación y control el sistema conocido como planeación de programas y presupuestos” (1:3)

2.2 Noción y usuarios del presupuesto

Cualquier persona, natural o jurídica, tiene la capacidad de prever lo que pueda suceder, aplicando mecanismos y analizando estrategias para la realización de un presupuesto adecuado y así anticiparse al futuro.

Las actividades a las que se dedica una empresa, deben ser planeadas de forma sistemática y coherente, mediante mecanismos que conlleven a la obtención de utilidades.

Por su lado, el trabajador debe distribuir sus ingresos, estableciendo un orden de prioridades en las que prevalecen: la alimentación, la salud y la vivienda, posterior a cubrir estas necesidades, si aun así conserva fondos, debe destinarlos por ejemplo a vestuario, educación, recreación y ahorro. Las amas de casa, por lo general, son quienes mejor preparan, ejecutan y controlan su presupuesto familiar.

Los encargados de presupuestos gubernamentales, también buscan emplear de manera adecuada los fondos que provengan de: impuestos, multas, emisión de bonos, y/o contratación de créditos, los cuales deben ser distribuidos según prioridades nacionales como la infraestructura pública, cobertura de programas de seguridad social, financiamiento de gastos relacionados con la justicia y la seguridad nacional y el servicio de la deuda externa.

“El empresario del sector privado, los equipos directivos de las empresas o sus accionistas no podrán dejar que sus instituciones marchen sin rumbo definido. Tendrán que fijar metas razonables acordes con las tendencias y exigencias del mercado y sus limitados recursos, alcanzables en un determinado período. Para lograr las metas propuestas deberán generar planes y acciones que proporcionen ingresos suficientes para cumplir con los costos y desembolsos, procurando alcanzar objetivos como la recuperación del capital invertido, la consolidación del valor de la empresa en el mercado competitivo y la solidificación de su prestigio y su imagen ante los sectores con los cuales sostiene relaciones de intercambio”. (1:21-22)

2.3 Definiciones de presupuestos

Existen varias definiciones para presupuesto, una de ellas “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.” (1:23)

El tamaño de las operaciones, ingresos y gastos, deben ser planeadas por el buen empresario, con la vista puesta en la obtención de utilidades, lo anterior se logrará con la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales.

Otra definición en donde se dice que es un “conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa.” (1:23)

Cuando se habla de previsiones, se refiere a las decisiones que se deben tomar con anticipación, para alcanzar los resultados esperados.

También se conoce como “expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.” (1:25)

Algunas funciones complementarias de los presupuestos que tienen un papel esencial son: motivación, coordinación y formación.

2.3.1 Motivación

“La referencia principal para la motivación de los empleados es el presupuesto, ya que al cuantificar los objetivos fijados por la administración el presupuesto indica hacia donde se deben dirigir los esfuerzos.” (9:18)

2.3.2 Coordinación

“El presupuesto general proporciona un plan de acción global y consolidado que auxilia en la coordinación de las actividades en las distintas partes de la organización, obligan a sus distintas partes a compartir información y exige una comunicación de los objetivos en conjunto a través de sus unidades operativas y horizontalmente entre los distintos niveles de organización.” (9:19)

Lo anterior también sirve para identificar aquellos recursos que estén sobre o subutilizados en la organización.

2.3.3 Formación

Los directivos de la empresa durante el proceso de elaboración del presupuesto ven la necesidad de entender y comprender la dinámica organizativa de la institución por lo se ven obligados a aprender los aspectos técnicos de la elaboración del presupuesto, así como el funcionamiento global de la misma y la manera en que interaccionan las distintas unidades organizativas, con el fin de ser capaces de explicar y justificar su posición con relación del presupuesto.

2.4 Principios del presupuesto

- **Predictibilidad:** Es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda.
- **Determinación cuantitativa:** Se debe determinar unidades monetarias para cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal.
- **Precisión:** Los presupuestos son planes de acción y deben expresarse de manera precisa y concreta. Debe evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.
- **Costeabilidad:** El beneficio de instalación de sistema de control presupuestal ha de superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.
- **Flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en razón de la parte totalmente imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.
- **Unidad:** Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.
- **Confianza:** El decidido apoyo y la fe en todos los principios y en que la eficiencia del control presupuestal por parte de todos los directivos de la empresa son importantísimos para su buena marcha.
- **Participación:** Es esencial que en la planeación y el control de los negocios intervengan todos los empleados para aprovechar el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.
- **Oportunidad:** Los planes deben finalizarse antes de iniciar el período presupuestal, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.
- **Contabilidad por áreas de responsabilidad:** La contabilidad, además de cumplir los postulados de la contabilidad general, debe servir para los fines de control presupuestal.
- **Orden:** La planeación y control presupuestal deben basarse en una sana organización trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas, en las funciones de cada miembro del grupo directivo detallando deberes u obligaciones y autoridad.
- **Comunicación:** Implica que dos o más personas entienden del mismo modo un asunto determinado de manera oportuna y concisa.

- **Autoridad:** No se concibe la autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que cabe por las actividades bajo su jurisdicción.
- **Coordinación:** El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.
- **Reconocimiento:** Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprimirlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.
- **Excepciones:** Recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo a los planes.
- **Normas:** Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.
- **Conciencia de costos:** Para el éxito del negocio, cada decisión de un individuo tiene algún efecto sobre los costos, cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, para que cada decisión que tome sea efectiva para la empresa.

Estos principios constituyen la razón de ser del presupuesto. Su observancia en el proceso de planificación general de la empresa (a partir de la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, etc.) es básica, puesto que sirven de apoyo a la técnica de elaboración de presupuestos.” (1:39-40)

2.5 Importancia de los presupuestos

Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones sin importar su orientación como: compañías de negocios, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, bancos, sociedades financieras, pequeñas y medianas empresas.

Algunos aspectos que realzan la importancia de los presupuestos son:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones del establecimiento.

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones del establecimiento de límites razonables.
- Sirven como mecanismos para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de la empresa y dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Sirven como mecanismos para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo y sirve como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro, una red de estimaciones presupuestarias se filtra hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las duplicaciones pueden ser detectadas y tratadas al momento que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

2.6 Objetivos de los presupuestos

- Planear íntegra y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la institución para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Al conocer los conceptos generales de presupuestos, se establecen los conceptos necesarios para la comprensión de políticas y procedimientos, detallándolos a continuación.

2.7 Procedimiento

Un procedimiento es el modo de llevar a cabo determinadas acciones que por lo general se realizan de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

2.8 Objetivos del procedimiento

Algunos objetivos de los procedimientos son:

- “Presentar una visión integral de cómo opera la entidad.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.” (13)

El principal objetivo del procedimiento es el de lograr la mejor forma de llevar a cabo una actividad, tomando en cuenta los factores del tiempo, esfuerzo y dinero.

2.9 Importancia de los procedimientos

“Los procedimientos representan a una empresa de forma ordenada como proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización.” (4:54)

Es una herramienta administrativa de comunicación que comprende una serie de información acerca de la sucesión cronológica y secuencia de operaciones para la realización de una función, actividad o tarea específica dentro de una organización. Describen una secuencia lógica de actividades, cómo se compone cada una de ellas, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

2.10 Proceso para su elaboración

- Recolección de datos.
- Validación de datos.
- Estructura de la información.
- Análisis de datos recabados.
- Recomendaciones e informes.
- Aprobación del manual.
- Divulgación.
- Implementación.
- Revisión y actualización.

2.11 Contenido

- Identificación.
- Tabla de contenido – índice.
- Objetivos.
- Normas.
- Procedimientos.
- Formularios.
- Flujogramas.

Es conveniente que los procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades.

2.12 Flujogramas

“El flujograma o diagrama de flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Son importantes para el diseñador porque le ayudan en la definición, formulación, análisis y solución del problema.” (3:104). Por lo tanto ayuda al analista a entender y comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de

procedimientos incluidas y a analizar las etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

Entre las características de los flujogramas están:

- “De uso, permite facilitar su empleo.
- De destino, permite la correcta identificación de actividades.
- De comprensión e interpretación, permite simplificar su comprensión.
- De Interacción, permite el acercamiento y coordinación.
- De simbología, disminuye la complejidad y accesibilidad.
- De diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.”

(4:104)

Los flujogramas son gráficos que señalan el movimiento, desplazamiento o curso de un procedimiento, son de gran importancia para toda entidad y personas ya que brinda elementos de juicio para la representación de procesos.

2.13 Definición de política

Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para llevar a cabo las actividades y objetivos de la dirección según convenga.

2.13.1 Desarrollo de políticas

“Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

1. Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoría interna, entre otras), aplicable al organismo social que se trate.
2. Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
 - Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
 - Precisar los límites a que llegarán las políticas.
 - Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.

- Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- Aprobación de las políticas por la dirección superior.” (13)

2.14 Diseño de políticas y procedimientos para la integración de información necesaria para elaboración de presupuesto en una institución bancaria

La elaboración del presupuesto conlleva una serie de procedimientos que deben ser establecidos por el área encargada de la elaboración y consolidación de la información para su ejecución.

En la unidad objeto de estudio, el presupuesto es elaborado de acuerdo a parámetros establecidos por el área de Planeación Financiera y Gerencia de Contraloría, quienes son las unidades encargadas de solicitar, consolidar y analizar la información del mismo.

Las áreas que participan y proveen información para la elaboración de presupuesto son las siguientes:

Banca de Consumo

Provee información de las carteras activas y pasivas de consumo, gastos e ingreso de comisiones generadas.

Banca Corporativa

Al igual que la anterior, provee carteras activas y pasivas de su área.

Banca para Empresas

Aporta carteras activas y pasivas. Ésta tiene participación en comercio exterior, por lo que también proporciona ingreso por comisiones generadas en este producto en particular.

Banca Electrónica

Proporciona información de gastos y comisiones por negocios y servicios generados por la banca.

Tecnología

Encargada de proporcionar información sobre gastos generados por el área de informática.

Administración e Infraestructura

Ésta área es la que concentra el mayor flujo de control de gastos de la entidad bancaria, entre los cuales se puede mencionar: depreciaciones, arrendamientos, servicios básicos, publicidad, reparaciones y mantenimiento, entre otros.

Operaciones

Proporciona información referente al ingreso por comisiones de: traslado de valores, distribución de productos activos y pasivos, mensajería, manejo de cajeros automáticos, entre otros.

Tesorería e Inversiones

Tiene a su cargo el manejo de las inversiones permanentes y temporales de la entidad, proporcionando información fundamental para el presupuesto y manejo de estos rubros.

Recursos Humanos

Se encarga de suministrar información de la planilla laboral, siendo los principales rubros: salarios, vacaciones, indemnizaciones, prestaciones laborales y otros.

Las áreas de cartera y cobros, contraloría, riesgos crediticios, riesgo integral, cumplimiento y auditoría interna, no poseen asignado presupuesto, a excepción de la planilla laboral, de quien es encargada el área de recursos humanos, por lo que no participan dentro del requerimiento de información para consolidación de presupuesto, si en dado caso tienen algún requerimiento, deben avocarse directamente con el área

encargada para realizar la cotización y que el gasto sea tomado en cuenta en el rubro correspondiente.

Los procedimientos y narrativas de las áreas detalladas anteriormente, deben ser elaborados de acuerdo al proceso actual que posee el departamento de organización y métodos, quien es el área encargada de llevar a cabo la documentación de procedimientos de las áreas del banco, mientras que auditoría interna asesorará la documentación y revisión de políticas y detección de riesgos y controles.

2.15 Políticas a ser revisadas y documentadas por el auditor interno para la integración de información necesaria para elaboración de presupuesto en una institución bancaria

- Establecer fechas de envío y entrega de información.
- Establecer ubicación para el manejo de información necesaria para consolidación y elaboración de presupuesto.
- Establecer niveles jerárquicos de autorización de presupuestos de áreas involucradas.
- Elaboración de flujogramas para homologación de formatos y procedimientos.

Conforme a la implementación y documentación de políticas, se establecen riesgos y controles para cada uno de los procedimientos a definir y documentar.

CAPÍTULO III

EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR PARA LAS UNIDADES RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

3.1 Antecedentes

La auditoría interna surge de la necesidad que tenían las grandes corporaciones en Estados Unidos de América, para asegurar la confiabilidad de registros financieros precisos y oportunos, reconociendo que no eran suficientes las auditorías anuales de estados financieros.

Posteriormente, se amplió la responsabilidad de los auditores internos, respecto a la confiabilidad de los estados financieros publicados, debiendo incluir un análisis más detallado y profundizar en el conocimiento del control interno, evaluaciones de información interna e información contable no considerada en las auditorías anuales realizadas por los contadores públicos certificados.

En forma gradual se amplió el papel de los auditores internos para abarcar la evaluación de políticas y procedimientos para determinar si éstas seguían todas las políticas de operación de la organización y si las políticas establecidas proporcionaban un control efectivo sobre todas las operaciones.

En Guatemala, la auditoría interna nació como una necesidad de las administraciones en los años 30, para evaluar el trabajo de los tenedores de libros, se enfocó a revisar los libros y registros de contabilidad. Posteriormente en 1937, fue fundada la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la cual egresaron profesionales en el área contable y con conocimientos de economía, administración y finanzas, lo que significó un aporte sustancial para el apoyo de las administraciones y el desarrollo del país.

En octubre del 2005, se formó el Instituto para el Desarrollo de Auditores Internos -IDEAS-, el cual está conformado por un grupo de Contadores Públicos y Auditores, comprometidos con la profesión de la Auditoría Interna en Guatemala. El IDEAS representa en Guatemala al Instituto de Auditores Internos (IIA), promoviendo la certificación de Auditores Internos, el desarrollo de seminarios permanentes de capacitación, acceso a libros de texto, materiales e información que permita ampliar los principios y prácticas de auditoría interna.

3.2 Definición de auditoría interna

La auditoría interna examina y evalúa los procesos de planeación, organización y de dirección para determinar si existe garantía razonable para lograr los objetivos y las metas establecidas. Todos los sistemas, procesos, operaciones, funciones y actividades dentro de la organización, son sujetos de evaluaciones de auditoría interna.

“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, establecida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluación y mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (8:3)

“Consiste en una revisión de los aspectos operativos y registros contables, desarrollada por personas situadas en un nivel jerárquico relativamente independiente dentro de la estructura organizacional de una organización a la cual auditan, sirve a la junta directiva, consejo de administración, gerencia general y financiera como un servicio protector y constructivo para la toma de decisiones, constituye un elemento importante del control interno, que no debe confundirse con las operaciones efectuadas por el departamento de contabilidad ni con el trabajo que efectúan los contadores públicos externos.” (8:3)

“Es un examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de estas para informar sobre los mismos.” (7:18)

La auditoría con normalidad se relaciona con la evaluación de los estados financieros de una organización, en la actualidad es necesario que el concepto sea ampliado, debido a que cubre aspectos muy variados dentro de sus funciones, evaluaciones sobre procesos y operaciones y cualquier tipo de actividades no relacionados directamente con los rubros financieros.

3.3 Independencia de la auditoría interna

Es la libertad de llevar a cabo las responsabilidades de la actividad de la auditoría interna sin recibir condicionamientos que amenacen su autonomía. Con el fin de lograr el grado de independencia necesario para cumplir eficazmente las responsabilidades de la actividad de auditoría interna, el director ejecutivo de auditoría, debe tener acceso directo y absoluto a la alta dirección y al Consejo.

En algunas ocasiones la auditoría interna, no depende funcionalmente de la máxima autoridad de la organización, (Consejo de administración o la Junta Directiva) sino que está depende de la Gerencia General o bien alguna autoridad menor, lo cual incide negativamente en el ejercicio de las responsabilidades del auditor interno (director ejecutivo de auditoría) y su efecto en la independencia mental y conflicto de intereses.

3.4 Clasificación de la auditoría

Se clasifica con base a la posición del auditor y con base a su objetivo.

3.4.1 Con base a la posición del auditor

Se refiere a la forma en que se realiza este tipo de trabajo y también a como se establece la relación laboral en las empresas donde se desarrollará la auditoría. Se divide en auditoría interna y auditoría externa.

Auditoría interna

“La auditoría interna forma parte de la estructura organizativa de la empresa y debe estar ubicada organizacionalmente a un nivel jerárquico que le permita cumplir con los objetivos que se le asignan.” (5:1)

Auditoría externa

“Tiene como principal propósito examinar los estados financieros de una entidad durante un período determinado, con el objeto de emitir opinión sobre la razonabilidad de los mismos, mediante la aplicación de las normas de auditoría generalmente aceptadas, determinándose si en su preparación se utilizaron principios de contabilidad generalmente aceptados.” (5:1)

3.4.2 Con base a su objetivo

Se divide en auditoría financiera, auditoría operacional, auditoría administrativa, auditoría fiscal y auditoría social.

Auditoría financiera

Consiste en examinar los estados financieros de una entidad por un período determinado, con el objeto de opinar sobre la razonabilidad de los mismos, mediante la aplicación de las normas de auditoría generalmente aceptadas y de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

Auditoría operacional

Es examinar y evaluar sistemáticamente las operaciones de una entidad con el propósito de determinar si opera en forma efectiva y eficiente, así como establecer el cumplimiento de políticas, métodos y procedimientos de la organización, efectuando recomendaciones para asegurar la observancia de dichas políticas. La auditoría operacional evalúa la calidad de las operaciones enfocando su examen a la contribución o falta de ella, a la eficiencia operativa y al ahorro de costos.

Auditoría administrativa

Es un enfoque sistemático orientado a evaluar la ejecución de la administración. Trabaja con gran cantidad de elementos cualitativos y proporciona una evaluación cuantitativa.

Auditoría fiscal

Es la evaluación de la información financiera, declaraciones de impuestos y otras fuentes y documentos de información, dentro de un período determinado con el objeto de establecer si se ha cumplido con las disposiciones fiscales y si existen contingencias que puedan afectar las operaciones de la entidad.

Auditoría social

Consiste en evaluar las consecuencias sociales de las actividades de las empresas, evaluar los costos a la sociedad o la aportación a la misma.

3.5 Importancia de la auditoría interna

“La importancia de la auditoría interna, radica en que la actividad de ésta, básicamente es un control de los controles e instrumento de medición y evaluación de la efectiva estructura del control interno en una organización, contribuyendo al logro de los objetivos planteados. Asimismo, se orienta hacia aquellos aspectos de tipo financiero concentrándose en la corrección de los registros contables y verificando la confiabilidad de la información. Gracias a su posición y autoridad, así como a la objetividad en el desarrollo de sus actividades, la auditoría interna desempeña un papel muy importante dentro de cualquier organización.” (8:3)

3.6 Objetivos de la auditoría interna

Todas las actividades en una organización recaen principalmente dentro del ámbito de responsabilidad de los auditores internos. La auditoría interna es responsable de velar por la entidad de manera coherente con las normas profesionales de conducta. La responsabilidad incluye la coordinación de las actividades de auditoría interna con terceros, logrando de esta manera conseguir los objetivos de la auditoría y de la organización.

Es importante que exista un documento por medio del cual se establezca claramente los propósitos de auditoría interna especificando el alcance no restringido de su labor y declarando que los auditores internos no tienen autoridad o responsabilidad sobre las actividades que auditan.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivo, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

La auditoría interna forma parte del control interno, tiene como uno de sus objetivos principales el perfeccionamiento y protección de dicho control. Por lo que los objetivos del control interno se han utilizado para contarlos como objetivos de auditoría interna y son los siguientes:

3.6.1 Confiabilidad e integridad de la información

El sistema de información proporciona datos que sirven para la toma de decisiones y para medir el control de las operaciones. Por lo que es necesario verificar la confiabilidad e integridad de la información.

3.6.2 Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos

La gerencia es responsable del establecimiento de sistemas para asegurarlos y la auditoría interna, es responsable de revisar y determinar si los sistemas son adecuados y si las áreas auditadas cumplen con los requerimientos.

3.6.3 Salvaguarda de activos

Los auditores internos deben revisar la existencia y propiedad de los activos fijos utilizando procedimientos adecuados, y revisar los métodos de salvaguardas, si son apropiados para protegerlos y contrarrestar cualquier tipo de riesgo.

3.6.4 Uso económico y eficiente de los recursos

El auditor interno debe evaluar si el empleo de los recursos son utilizados mediante estándares de operación establecidos por la administración y que los mismos sean utilizados en forma económica y eficiente.

Uso económico y eficiente de los recursos debe identificar:

- Sub utilización de instalaciones.
- Trabajo no productivo.
- Segregación de funciones.
- Procedimientos que no justifican el costo conforme estándares establecidos.
- Sub utilización de activos.

3.7 Manual de auditoría interna

Es un documento a través del cual se definen con precisión los propósitos, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoría interna, asimismo, describe las normas y procedimientos mínimos que deben ser observados por el personal del departamento de auditoría.

“Es un documento formal que define el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna. El estatuto de auditoría establece la posición de la actividad de auditoría interna dentro de la organización, incluyendo la naturaleza de la relación funcional del director ejecutivo de auditoría con el Consejo; autoriza su acceso a los registros, al personal y a los bienes relevantes para el desempeño de los trabajos; y define el alcance de las actividades de auditoría interna. La aprobación final del estatuto de auditoría interna corresponde al Consejo”. (5:1)

3.8 Plan de auditoría interna

“El director de Auditoría Interna debe establecer un plan basado en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

El plan de trabajo de la actividad de Auditoría Interna debe estar basado en una evaluación de riesgos documentada, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y el Consejo.

El director de Auditoría Interna debe identificar y considerar las expectativas de la alta dirección, el Consejo y otras partes interesadas de cara a emitir opiniones de auditoría interna y otras conclusiones.

El director ejecutivo de auditoría debería considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basándose en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización. Los trabajos aceptados deben ser incluidos en el plan". (5:44-45)

3.9 Programas de auditoría interna

"Los auditores internos deben preparar y documentar programas que cumplan con los objetivos del trabajo." (5:16)

Los programas de trabajo deben incluir los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implementación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

Los programas de trabajo de los servicios de consultoría pueden variar en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo". (5:16)

3.10 Auditoría interna en un banco

"Una auditoría bancaria es una actividad independiente que se realiza dentro de una entidad financiera, consiste en la revisión de las operaciones de la misma para verificar que éstas cumplen con los procedimientos y normativas aplicables.

La auditoría bancaria fundamentalmente está enfocada a las operaciones contables, es decir, a verificar que los registros contables de los hechos económicos relacionados con la actividad del banco son correctos y que, en consecuencia, representan una imagen fiel del banco.

No es ésta la única finalidad de la auditoría bancaria, entre las que también puede citarse en cierta forma el control y prevención del fraude, puesto que al verificar la adecuada contabilización de las operaciones del banco pueden detectarse y prevenirse actuaciones fraudulentas.” (11:1)

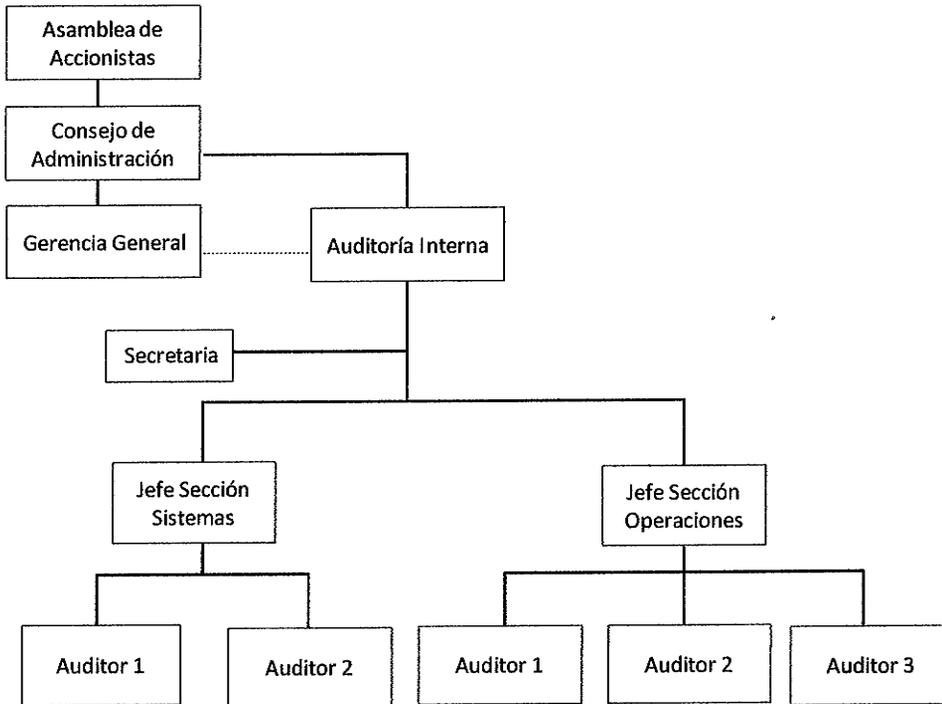
El Internal Audit Paper del Comité de Basilea recomienda “que cada banco cuente con una función de auditoría interna permanente. En el desempeño de sus funciones, la alta gerencia del banco debe adoptar todas las medidas necesarias para que el banco pueda contar continuamente con una función de auditoría interna adecuada al tamaño y a las características de sus transacciones. Entre estas medidas se incluyen los recursos y el personal necesarios para que la auditoría cumpla sus objetivos.

Las actividades del departamento de auditoría interna comprenden la elaboración de un plan de auditoría basado en el riesgo, el examen y evaluación de la información disponible, la comunicación de los resultados y el seguimiento de las recomendaciones.” (6:5)

3.11 Estructura del departamento de auditoría interna de una entidad bancaria

A continuación se presenta un ejemplo de la estructura del departamento de auditoría interna en una institución bancaria privada:

Figura 3. Estructura del departamento de auditoría interna de una institución bancaria privada



Fuente: Elaboración propia en base a organigramas de una entidad bancaria.

3.12 Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna

Promulgadas por el Instituto Americano de Auditores Internos de los Estados Unidos de América (IIA), su propósito es definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna, proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades, establecer bases para evaluar el desempeño, así como fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

El marco de las normas internacionales para el ejercicio profesional, regulan el ejercicio de la profesión de la auditoría interna y fueron aprobadas por el Consejo de Directores del Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés), en junio de 1999 y entró en vigencia el 01 de enero de 2004.

Las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna dan las directrices para las buenas prácticas en la ejecución profesional de la auditoría interna, definen principios básicos, proporcionan un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades, establecen las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna y fomentan la mejora de los procesos y operaciones de la organización. Definen dos clases de servicios que puede brindar el auditor interno: Servicios de aseguramiento y servicios de consultoría.

3.12.1 Servicios de aseguramiento

“Comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuadas por los auditores internos, los cuales son utilizados para expresar una opinión o conclusión independiente respecto a la organización, operación, función, proceso, sistema u otro asunto. La naturaleza y el alcance del trabajo de aseguramiento están determinados por el auditor interno. Por lo general existen tres partes en los servicios de aseguramiento:

- La persona o grupo directamente implicado en la organización, operación, función, proceso, sistema u otro asunto, es decir el dueño del proceso;
- La persona o grupo que realiza la evaluación, es decir el auditor interno; y
- La persona o grupo que utiliza la evaluación, es decir el usuario”. (5:2)

3.12.2 Servicios de consultoría

“Son por naturaleza consejos, y son desempeñados, por lo general, a pedido de un cliente. La naturaleza y el alcance del trabajo de consultoría están sujetos al acuerdo efectuado por el solicitante. Por lo general existen dos partes en los servicios de consultoría:

- La persona o grupo que ofrece el consejo, es decir el auditor interno; y
- La persona o grupo que busca y recibe el consejo, es decir el cliente.

Cuando desempeña servicios de consultoría, el auditor interno debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de gestión”. (5:2)

La estructura de las normas está formada por: normas sobre atributos, normas sobre desempeño y normas de implantación.

3.13 Normas sobre atributos

“Tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna.” (5:2). Dentro de estas normas se mencionan las siguientes:

1000 – Propósito, autoridad y responsabilidad

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas. El director ejecutivo de auditoría debe revisar periódicamente el estatuto de auditoría interna y presentarlo a la alta dirección y al Consejo para su aprobación.

1100 – Independencia y objetividad

“La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.” (5:4)

Destaca la importancia de que la auditoría interna disponga de la independencia suficiente para realizar su trabajo, ya que de ello depende el campo de acción, de lo contrario, se verá limitada a aspectos de poca relevancia, por ello, es necesario que se establezca y divulguen los objetivos de la auditoría interna, así como su ubicación orgánica y dependencia jerárquica, esto permitirá cumplir con objetividad el rol que la ha sido asignado.

La objetividad se refiere a que los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y de esta manera evitar cualquier conflicto de intereses.

1200 – Aptitud y cuidado profesional

“Los trabajos deben cumplirse con aptitud y cuidado profesional adecuados.” (5:6)

Aptitud: Es un término colectivo que se refiere a los conocimientos, aptitudes y otras competencias requeridas al auditor interno para llevar a cabo eficazmente sus responsabilidades profesionales.

Cuidado profesional: Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la aptitud que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente.

1300 – Programa de aseguramiento y mejora de la calidad

“El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.” (5:8)

Además debe comunicar los programas de aseguramiento y mejora de la calidad a la alta dirección y al Consejo de Administración.

3.14 Normas sobre desempeño

“Describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.” (5:2)

Estas normas incluyen las siguientes:

2000 – Administración de la actividad de auditoría interna

“El director de auditoría interna debe gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar que añada valor a la organización.” (5:11)

Esta norma promueve varios aspectos que le dan el carácter de una organización normal al departamento de auditoría interna, recalca en la necesidad de que el proceso administrativo sea aplicado para poder ejercer el rol que le pertenece, por medio de la

planificación, comunicación y aprobación, administración de recursos, políticas y procedimientos, coordinación e informe a la alta dirección y Consejo.

2100 – Naturaleza del trabajo

“La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.” (5:13)

Aquí se establecen los campos que el auditor interno debe tomar en cuenta como aspectos prioritarios, el auditor interno debe mirar con mayor frecuencia los riesgos operacionales en todos los niveles, evaluar los controles internos diseñados para asegurar la eficiencia de las operaciones y programas, así como contribuir a la gobernabilidad de la organización, es decir, evaluar las políticas, normas, procedimientos, leyes, regulaciones y contratos que regulen las operaciones y el cumplimiento por cada uno de los departamentos en la búsqueda de resultados satisfactorios.

2200 – Planificación del trabajo

“Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.” (5:14)

Estas normas hacen referencia al proceso de trabajo que debe tener la auditoría interna, que permita planificar, elaborar y documentar los pasos seguidos, así como también considerar los objetivos de la actividad que está siendo revisada; los riesgos significativos de la actividad, sus recursos, operaciones y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable, las oportunidades de introducir mejoras significativas en los procesos de gestión de riesgos y control de la actividad.

2300 – Desempeño del trabajo

“Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar, y documentar suficiente información de manera que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.” (5:16)

Este grupo de normas se refiere a la ejecución misma del trabajo, donde el auditor interno debe cumplir con los requisitos necesarios que le provean de información suficiente para que se convierta en evidencia que sustente los hallazgos que hayan sido identificados. Los auditores internos deben documentar esta información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

La identificación de la información y la selección de la evidencia son clave para poder emitir informes con información que ayude al mejoramiento de la organización, por tanto, la supervisión será la guía que garantice calidad tanto del trabajo como de la información que se genere como resultado del mismo.

2400 – Comunicación de resultados

“Los auditores internos deben comunicar los resultados de los trabajos.” (5:17)

Se hace referencia a los criterios de comunicación de los resultados obtenidos en una auditoría, haciendo énfasis en la calidad de la comunicación para que ésta sea precisa, objetiva, clara, concisa, constructiva, completa y oportuna.

De la misma manera, debe hacerse referencia, si una comunicación final contiene un error u omisión significativo, el auditor debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

En el caso de que no se pueda cumplir a cabalidad con alguna de las normas, debe ser declarado y difundido para conseguir los objetivos que tiene un informe de auditoría.

El director ejecutivo de auditoría o la persona por él designada debe revisar y aprobar la comunicación final del trabajo antes de su emisión y decidir a quiénes y cómo será distribuida dicha comunicación.

2500 – Seguimiento del progreso

“El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.” (5:20)

Hace referencia a la necesidad de mantener verdaderos procesos de supervisión y seguimiento en todo el proceso de la auditoría, con lo cual el director ejecutivo de auditoría debe crear y mantener procedimientos que le ayuden a una comunicación de resultados ágil y transparente, además de realizar el seguimiento a la aplicación de las recomendaciones de sus informes, bajo un proceso que promueva nueva información que sirva a la administración para que tome medidas al respecto, en el caso de que no se hayan atendido las recomendaciones.

2600 – Comunicación de la aceptación de los riesgos

“Cuando el director ejecutivo de auditoría concluya que la dirección ha aceptado un nivel de riesgo que pueda ser inaceptable para la organización, debe tratar este asunto con la alta dirección. Si el director ejecutivo de auditoría determina que el asunto no ha sido resuelto, debe comunicar esta situación al Consejo.” (5:20)

La norma hace referencia a que bajo toda circunstancia el auditor interno, debe buscar la manera de convencer a la dirección de la organización en todos los casos para tratar de resolver de la mejor manera los riesgos identificados, creando mecanismos para su control.

Las normas sobre atributos y sobre desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna.

3.15 Normas de Implantación

“Amplían las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento y consultoría.” (5:2)

De acuerdo a lo anterior para realizar las auditorías en forma oportuna, el auditor debe tener a la vista políticas y procedimientos que apoyen a verificar el cumplimiento de las

diferentes áreas involucradas en el proceso de elaboración de presupuesto, en caso de no existir, validar y asesorar la elaboración de los mismos.

3.16 Auditoría Interna como asesora en el diseño de políticas y procedimientos para la elaboración de presupuesto

De acuerdo a la unidad de estudio, Auditoría Interna asesorará y apoyará a las siguientes unidades en la elaboración de políticas y procedimientos para elaboración de presupuesto de la institución bancaria privada:

- Planeación Financiera y Gerencia de Contraloría
 - Encargadas de solicitar y consolidar información para elaborar, revisar y autorizar presupuesto general de la institución.
- Organización y Métodos
 - Encargada de elaborar narrativas de procedimientos. Actualmente solo proceden a realizar las narrativas y documentarlas, razón por la que se implementará y aconsejará elaboración de flujogramas, detección de riesgos y establecimiento de controles.

Así como a las siguientes áreas a las que corresponde la elaboración de sus presupuestos y el envío respectivo de información al área de planeación financiera para su revisión y consolidación al presupuesto general:

- Banca de Consumo
- Banca Corporativa
- Banca para Empresas
- Banca Electrónica
- Tecnología
- Administración e Infraestructura
- Operaciones
- Tesorería e Inversiones
- Recursos Humanos

El área de Auditoría Interna posee al elemento humano encargado de desarrollar el trabajo asignado de forma planificada y sujeto al cumplimiento de normas, técnicas y métodos estructurados, evaluando los hechos y aspectos susceptibles de ser verificados por el mismo. Con estas cualidades los auditores internos pueden realizar el análisis en los diferentes campos del ámbito financiero y económico, convirtiendo la auditoría en un proceso continuo y como un elemento de asesoría.

La asesoría, es el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos.

Los servicios de consultoría son “actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance están acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación y la formación”. (5:63)

Las características de un auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de organizar una auditoría administrativa, ya que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicarla y lograr los resultados necesarios para proponer las medidas tendientes a elevar el desempeño de la organización que ha elegido este recurso.

La calidad a nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad el auditor, así como de su comprensión de las actividades que va a revisar, para ello debe tener los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que realice su trabajo con esmero y competencia.

El Contador Público y Auditor debe poseer las siguientes características, que reflejan su formación académica, destreza y actitudes profesionales:

- Formación general básica, que le permita tener una visión global del mundo y del papel del hombre en la sociedad, que le sirva de fundamento para su actividad profesional.
- Conocimiento sólido de la alta tecnología para ser competitivo.
- Conocimiento sólido sobre la naturaleza y principios generales de la problemática financiera del país, que le permitan constituirse en agente de cambio dentro del proceso de desarrollo que demanda el mercado económico.
- Capacidad para identificar, analizar e interpretar los fenómenos y problemas de tipo contable, financiero y administrativo, a efecto de poder plantear las diferentes opciones de solución.
- Formación general y adecuada para asesorar el diseño de procedimientos dentro de cualquier departamento en una institución, a fin que sean diseñados acorde a las necesidades de la misma.

Otras características que ayudarán al Contador Público y Auditor a llevar a cabo su profesión son inherentes a su persona como lo son:

- Con estudios de maestría e idiomas (inglés preferentemente)
- Tener conocimientos sólidos en:
 - Economía (asesor con orientación a negocios globales).
 - Finanzas (asesor en mejoramiento de rentabilidad y optimización de recursos).
 - Informática (sistemas computarizados y servicios electrónicos).
 - Leyes.
 - Administración de recursos.
- Organización (especialista en mejoramiento o implementación de procesos)
- Actualizado.
- Creativo.
- Con liderazgo.
- Altos valores morales y humanos.

En el presente, los servicios del Contador Público y Auditor son, el servicio de auditoría normal de estados financieros, siendo el más conocido, sin embargo en la actualidad ese contexto ha cambiado, porque abarca otro tipo de servicios, que son considerados como funciones primordiales de su profesión, tales como:

- Asesor para la organización y sistematización contable.
- Asesor financiero.
- Asesor administrativo.
- Consultor en materia impositiva.
- Asesor para el diseño de procedimientos de áreas específicas dentro de una institución.

La importancia que tiene el área de auditoría interna dentro de la institución, ya no se limita a la revisión de estados financieros, asientos contables, entre otros, sino también a la diversidad de actividades que dentro de la institución se atienden. Es importante obtener el panorama de toda la empresa. En el caso de estudio, la asesoría que se otorgue al área encargada de elaborar los procedimientos, al área encargada de llevar a cabo la elaboración de presupuesto y a las áreas involucradas en el presupuesto, podrá dar una visión clara de las limitaciones y riesgos que se corren al no poseer los procedimientos para la elaboración de presupuesto debidamente documentados, de una forma razonable y comprensible para todos los involucrados.

Los procedimientos y narrativas de las áreas detalladas en el capítulo II, deben ser elaborados de acuerdo al proceso actual que posee el departamento de organización y métodos, quien es el área encargada de llevar a cabo la documentación de procedimientos de las áreas del banco, mientras que auditoría interna asesorará la documentación, revisión y establecimiento de políticas, detección de riesgos y controles, así como la homologación de formatos y procedimientos para evitar duplicidades.

CAPÍTULO IV

EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN UNA ENTIDAD BANCARIA PRIVADA

A continuación se presenta la información del caso práctico, llevado a cabo con el acompañamiento de Auditoría Interna como asesor en el diseño de políticas y procedimientos para la elaboración de presupuesto general en Banco la Libertad S.A., en conjunto con el departamento de Organización y Métodos, para que sirvan de apoyo y mejora en los procesos y controles del área de Planeación Financiera, encargada de consolidar y elaborar el presupuesto, así como para las áreas encargadas de proveer información para el mismo.

De acuerdo a lo anterior, se considera importante que auditoría interna realice una evaluación de los procedimientos existentes actualmente, que solo existen en la práctica, asegurando su documentación, además establecer políticas, detectar riesgos y determinar controles, coadyuvando a la mejora de procesos y agregando valor a las actividades realizadas por las áreas involucradas en la elaboración de presupuesto general de la institución.

4.1 Antecedentes

Banco la Libertad S.A., se constituyó en mayo de 1976 con un capital autorizado de Q. 100.0 millones, dividido en 100,000 acciones comunes por un valor nominal de Q. 1,000.00 cada una, encontrándose pagado al 31 de mayo de 2016 un total de Q 70 millones.

El objetivo principal de la entidad consiste en ser un banco cercano a sus clientes, con soluciones innovadoras y enfocarse en el otorgamiento de créditos a pequeñas, medianas y grandes empresas, asimismo promover el ahorro a través de sus productos de depósitos.

Tiene su domicilio en la ciudad de Guatemala y cuenta con 60 agencias distribuidas a nivel local y departamental. Inició sus operaciones en octubre de 1976. Dentro de los productos y servicios que ofrece están: depósitos monetarios, de ahorro y a plazo, préstamos fiduciarios, prendarios e hipotecarios, seguros, tarjetas de crédito y servicios de banca electrónica de última tecnología.

De acuerdo al último presupuesto realizado, el área de Planeación Financiera (encargada de consolidar y elaborar), Gerencia de Contraloría (encargada de analizar) y Gerencia General y Consejo de Administración (encargados de analizar y autorizar), mencionaron las limitaciones que se han registrado en la consolidación y elaboración de presupuesto, concluyendo que no existen políticas y procedimientos documentados para su elaboración, lo que ocasionó retrasos en la consolidación de información, errores e información incompleta, debido a la desinformación por parte de las áreas involucradas en aspectos como fechas estimadas de entrega, formatos a utilizar, entre otros.

Por lo anterior, el Consejo de Administración ha tomado la decisión de nombrar al área de Auditoría Interna para asesorar a las áreas de: Planeación Financiera, Organización y Métodos y el resto de áreas involucradas para la elaboración de políticas y procedimientos de presupuesto general, a fin de eliminar las deficiencias mencionadas y mejorar las actividades de la institución de acuerdo a la importancia que tiene el presupuesto general para el adecuado funcionamiento de la misma.

El período de evaluación comprende del 2 de mayo al 30 de junio, para que la información sea de utilidad en las fechas a realizar el presupuesto general de la institución, por lo que, se han considerado datos ficticios referentes a la entidad objeto de evaluación, así como los nombres de funcionarios y empleados que se mencionan.

A continuación se presenta el trabajo realizado.



4.2 Nombramiento para Auditoría Interna

De: Consejo de Administración

Para: Auditoría Interna

Asunto: **Diseño de políticas y procedimientos para elaboración de presupuesto general de la institución**

Fecha: 2 de mayo de 2016

Por medio del presente me dirijo a su persona para informarle, que debido a las debilidades y errores que presenta la información recibida por parte de las áreas involucradas en la consolidación y preparación de presupuesto general de la institución, se ha tomado la decisión de asignar al área de Auditoría Interna para asesorar a las áreas de: Planeación Financiera, Organización y Métodos y el resto de áreas involucradas, en el diseño de políticas y procedimientos para elaboración de presupuesto general, a fin de eliminar las deficiencias mencionadas y mejorar las actividades de la institución de acuerdo a la importancia que tiene el presupuesto general para el adecuado funcionamiento de la misma.

Por lo que agradecería la cooperación de su persona para la ejecución satisfactoria de la actividad.

Asimismo con base a los resultados de la revisión, se tomarán las medidas necesarias al caso, el fortalecimiento de procedimientos existentes y la elaboración de los que sean necesarios mediante la documentación de los mismos.

Atentamente,

Sergio Cifuentes

Secretario General

Consejo de Administración - Banco la Libertad S.A.

4.3 Nombramiento de trabajo

Nombramiento: AI-5/05-2016

De: Lic. Diego Vásquez (Director de Auditoría Interna)

Para: Imelda Girón (Asistente de auditoría)

Asunto: **Diseño de políticas y procedimientos para elaboración de presupuesto general de la institución**

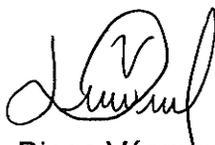
Fecha: 3 de mayo de 2016

Por medio del presente me dirijo a su persona para informarle, que debido a las debilidades y errores que presenta la información recibida por parte de las áreas involucradas en la consolidación y preparación de presupuesto general de la institución, se le informa que ha sido designada para realizar la evaluación de las áreas de: Planeación Financiera, Organización y Métodos y el resto de áreas involucradas, para asesorar el diseño de políticas y procedimientos para elaboración de presupuesto general, a fin de eliminar las deficiencias mencionadas y mejorar las actividades de la institución de acuerdo a la importancia que tiene el presupuesto general para el adecuado funcionamiento de la misma, para el período comprendido del 4 de mayo al 30 de junio de 2016.

Deberá realizar el trabajo y trasladar el informe por escrito a más tardar el día viernes 24 de junio de 2016 para su revisión y posterior comunicación a Consejo de Administración el día jueves 30 de junio del presente.

Por lo que agradecería la cooperación de su persona para la ejecución satisfactoria de la actividad.

Atentamente,



Lic. Diego Vásquez
Auditoría Interna

4.4 Notificación a áreas involucradas

Nombramiento: AI-6/05-2016

De: Lic. Diego Vásquez (Director de Auditoría Interna)

Para: Planeación Financiera- Gerencia de Contraloría / Organización y métodos Banca de Consumo / Banca corporativa / Banca para Empresas / Banca Electrónica / Tecnología / Administración e Infraestructura / Operaciones / Tesorería e Inversiones / Recursos Humanos

Asunto: **Diseño de políticas y procedimientos para elaboración de presupuesto general de la institución**

Fecha: 5 de mayo de 2016

Por medio del presente me dirijo a su persona para informarle, que debido a las debilidades y errores que presenta la información recibida por parte de las áreas involucradas en la consolidación y preparación de presupuesto general de la institución, se le informa que Auditoría Interna ha sido designada para realizar la evaluación de las áreas de: Planeación Financiera y el resto de áreas involucradas, para asesorar el diseño de políticas y procedimientos para elaboración de presupuesto general, a fin de eliminar las deficiencias mencionadas y mejorar las actividades de la institución de acuerdo a la importancia que tiene el presupuesto general para el adecuado funcionamiento de la misma, con el acompañamiento por parte de Organización y Métodos para realizar las narrativas correspondientes según los formatos que actualmente utiliza.

Por lo que agradecería la cooperación de su persona para la ejecución satisfactoria de la actividad.

Asimismo con base a los resultados de la revisión, se tomarán las medidas necesarias al caso y el fortalecimiento de los procesos mediante la documentación de los mismos.

Atentamente,


Lic. Diego Vásquez
Auditoría Interna



4.5 Planificación de auditoría

Planificación

Origen de evaluación

Debido a la importancia que tiene el presupuesto general de la institución para el control financiero y seguimiento de su ejecución, así como para minimizar riesgos y ser una herramienta facilitadora y proveedora de información útil para la toma de decisiones a nivel gerencial, la dirección de la institución desea establecer políticas y procedimientos necesarios para la elaboración de presupuesto, nombrando al área de Auditoría Interna como asesora en la elaboración de los mismos.

Objetivo general

Diseño de políticas y procedimientos para elaboración de presupuesto general.

Objetivos específicos

- Definir con departamento de Organización y Métodos procedimiento actual para la documentación de procedimientos.
- Entrevistar al área de Planeación Financiera para determinar el procedimiento actual para consolidación y elaboración de presupuesto general.
- Identificar y definir áreas que proveen información para la integración al presupuesto general.
- Entrevistar a las personas encargadas dentro de cada área para definir la información que deben trasladar y sus procedimientos.
- Establecer políticas que sirvan de guía al personal para balancear actividades y objetivos de los procesos.
- Establecer y documentar los procedimientos identificados, homologando formatos e información a incluir en los mismos

- Identificar riesgos y determinar controles para mitigar deficiencias en la información a manejar de presupuesto general.
- Proponer medios de divulgación adecuados al alcance de todos los usuarios para que conozcan las mejores prácticas para la elaboración de presupuesto.

Alcance

Se evaluarán los procedimientos actuales de: Planeación Financiera y el resto de áreas involucradas, para asesorar la elaboración de políticas y procedimientos de presupuesto general en el período comprendido del 4 de mayo al 30 de junio de 2016.

Recursos

Para realizar el trabajo se estiman 168 horas hombre y se ha nombrado al equipo conforme lo siguiente:

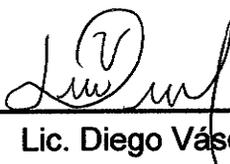
Nombre	Horas Hombre
Lic. Diego Vásquez Director de Auditoría Interna	14
Imelda Girón Asistente de Auditoría	154

Informe

Será elaborado un informe correspondiente a la evaluación y asesoría realizada, con el objetivo de comunicar los hallazgos obtenidos en el transcurso del encargo, dicho informe será presentado al Consejo de Administración el día 30 de junio de 2016.

Elaborado por: 

 Imelda Girón
 Asistente de Auditoría

Aprobado por: 

 Lic. Diego Vásquez
 Director de Auditoría Interna



4.6 Programa de trabajo de auditoría

La evaluación y asesoría para elaboración de políticas y procedimientos para presupuesto general de la institución se realizará conforme lo siguiente:

Descripción	Hecho por:	Fecha
Planificación del trabajo	Lic. Diego Vásquez Imelda Girón	06/05/2016
Elaboración de programas de trabajo	Imelda Girón	07/05/2016
Acompañamiento a entrevistas a las áreas que intervienen en la elaboración de presupuesto	Imelda Girón	11/05/2016 al 13/05/2016
Definición y elaboración de cuestionario	Imelda Girón	11/05/2016
Análisis de información	Lic. Diego Vásquez Imelda Girón	17/05/2016 al 03/06/2016
Aprobación de áreas involucradas	Imelda Girón	17/06/2016
Discusión de hallazgos	Lic. Diego Vásquez Imelda Girón	24/06/2016
Presentación de informe final	Lic. Diego Vásquez Imelda Girón	30/06/2016

4.7 Índice papeles de trabajo

Descripción	Referencia	Página
Definición y calendarización con áreas involucradas en elaboración de presupuesto	AI-1	57
Conocimiento de áreas a asesorar	AI-2	58
Cuestionario de control interno área de Planeación Financiera	CI-1	60
Evaluación de departamento de Planeación Financiera para consolidación y elaboración de presupuesto	AI-3	61
Elaboración de políticas, detección de riesgos y determinación de controles por parte de Auditoría Interna	AI-4	62
Procedimiento para actualización, revisión y envío de cédulas de presupuesto - Planeación Financiera	AI-4-1	63
Procedimiento para revisión y vaciado en formato de cédulas de presupuesto - Gerencias y bancas	AI-4-2	67
Procedimiento para análisis, revisión y vaciado en formato general de presupuesto - Planeación Financiera -	AI-4-3	81
Aprobación de las áreas de los procedimientos documentados	AI-5	88

Hecho por:	IG	Papel de trabajo	AI-1
Supervisado por:	DV		
Fecha:	10-05-16	Fecha revisión	16-05-16

Definición y calendarización con áreas involucradas en elaboración de presupuesto

Se realizó calendarización con los responsables de las áreas encargadas de realizar presupuesto y de proveer información para el mismo y confirmar que todas las áreas sean tomadas en cuenta dentro del proceso.

Se solicita al departamento de Organización y Métodos que realice las narrativas y documente los procedimientos en base a los formatos que poseen actualmente, asimismo se realizará el acompañamiento a las reuniones para conocer el proceso de cada área.

Cuadro de calendarización de entrevistas

Departamentos	Día	Hora
Planeación Financiera	11/05/2016	09:00
Tecnología	11/05/2016	11:00
Administración e Infraestructura	11/05/2016	15:00
Operaciones	12/05/2016	10:00
Recursos Humanos	12/05/2016	12:00
Tesorería e Inversiones	12/05/2016	15:00
Banca Comercial	13/05/2016	09:00
Banca Corporativa	13/05/2016	11:00
Banca de Consumo	13/05/2016	14:00
Banca Electrónica	13/05/2016	16:00

Hecho por:	IG	Papel de trabajo	AI-2
Supervisado por:	DV		
Fecha:	16-05-16	Fecha revisión	17-05-16

Conocimiento de áreas a asesorar

De acuerdo a las reuniones sostenidas con las áreas se determinaron las siguientes funciones de las mismas:

Departamento de Organización y Métodos

Tiene como función principal la documentación de procedimientos de las áreas del Banco la Libertad S.A., actualmente realizan únicamente narrativas y documentación de estas narrativas a nivel general.

Departamento de Planeación Financiera

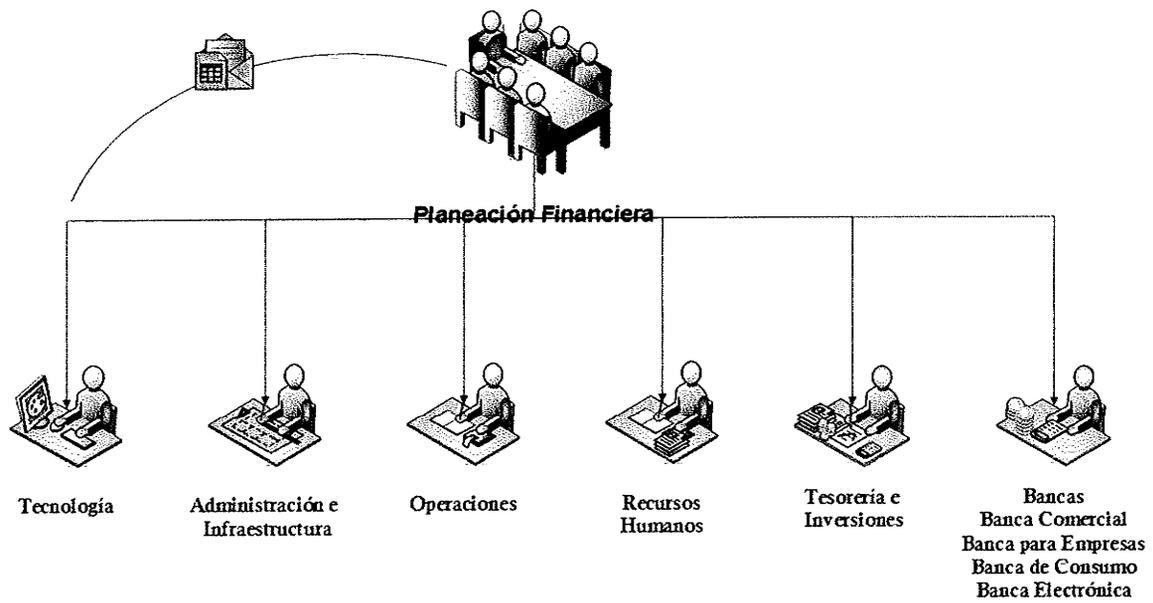
Respecto a la actividad de presupuesto, su función principal es la de solicitar, consolidar, revisar, analizar e integrar información para elaborar presupuesto general de la institución, para luego ser analizado por Gerencia de Contraloría y posteriormente aprobado por Gerencia General y Consejo de Administración.

A las áreas detalladas a continuación les corresponde la elaboración de sus presupuestos y el envío respectivo de información al área de planeación financiera para su revisión y consolidación al presupuesto general:

- Banca de consumo
- Banca corporativa
- Banca para empresas
- Banca electrónica
- Tecnología
- Administración e infraestructura
- Operaciones
- Tesorería e inversiones
- Recursos humanos

Para la elaboración de presupuesto es necesaria la información elaborada y proporcionada de las siguientes áreas, las cuales elaboran, revisan y completan el llenado de presupuesto y las envían al área de planeación financiera, siendo las siguientes:

Figura 4. Estructura de áreas involucradas en elaboración de presupuesto general



Fuente: Elaboración propia en base a identificación de áreas involucradas en elaboración de presupuesto general de la entidad.

Hecho por:	IG	Papel de trabajo	CI-1
Supervisado por:	DV		
Fecha:	11-05-16	Fecha revisión	12-05-16

Cuestionario de control interno área de Planeación Financiera

Entrevistada: Brenda Quintanilla / Analista Planeación Financiera

No.	Descripción	Si	No	Observación
1	¿Existe planificación para llevar a cabo la consolidación y elaboración de presupuesto?	X		Sí existe pero no está documentada.
2	¿Existen procedimientos para la elaboración de presupuesto?	X		Sí existen, pero no están documentados y solamente lo conocen las personas encargadas de elaborarlo.
3	¿Se informa a las áreas encargadas de proveer información de la información requerida?	X		Sí, se realiza la solicitud vía correo electrónico.
4	¿Conocen las áreas con anticipación de las fechas de entrega de la información?		X	Conocen las fechas hasta que se realiza el requerimiento de la información.
5	¿Conocen las áreas con anticipación de los formatos a utilizar en el vaciado de información?		X	Conocen los formatos hasta que se hace el requerimiento.
6	¿Existe alguna carpeta que resguarde la información solicitada y recibida de las áreas encargadas de envío de información?		X	La solicitud de información y la recepción de la misma se lleva por correo electrónico.
7	¿Existen políticas que sirvan de guía tanto a su área como a las áreas encargadas de envío de información?		X	No, no existen, solo se definen fechas de entrega pero no se informa cuándo debe estar presupuesto general finalizado.

Hecho por:	IG	Papel de trabajo	AI-3
Supervisado por:	DV		
Fecha:	17-05-16	Fecha revisión	18-05-16

Evaluación de departamento de Planeación Financiera para consolidación y elaboración de presupuesto

Según reunión sostenida con las áreas de Planeación Financiera y Organización y Métodos los procedimientos operativos y que no se encuentran documentados para llevar a cabo para la elaboración del presupuesto son los siguientes:

- Revisión y actualización de formatos para vaciado de información de presupuesto y envío a las áreas correspondientes.
- Integración de la información recibida de las áreas y elaboración de presupuesto.
- Revisión y autorización de presupuesto.

Situación actual:

- Se detectó que no existe ningún procedimiento documentado para la consolidación y elaboración de presupuesto, según entrevistas y cuestionarios realizados.
- No existen políticas que sirvan de guía al personal operativo para balancear las actividades y objetivos de los procesos.
- No existe una adecuada divulgación de los procedimientos y formatos a utilizar para la ejecución del presupuesto.

Recomendación

- Área de Auditoría Interna apoyará para la elaboración de políticas en los procedimientos documentados. Asimismo se detectaran riesgos y definirán controles.
- Se recomienda que el área de organización y métodos documente los procedimientos actuales para la consolidación y elaboración de presupuesto.
- Se recomienda realizar una divulgación al alcance de todos los usuarios para que conozcan las mejores prácticas para la elaboración de presupuesto. (Ver punto 4.10)

Hecho por:	IG	Papel de trabajo	AI-4
Supervisado por:	DV		
Fecha:	18-05-16	Fecha revisión	10-06-16

Elaboración de políticas, detección de riesgos y determinación de controles por parte de Auditoría Interna

La evaluación y elaboración de políticas, detección de riesgos y determinación de controles, se lleva a cabo de acuerdo a información recabada en las entrevistas y narrativas realizadas por el departamento de Organización y Métodos, en donde cada área determinó sus procedimientos.

Auditoría Interna propone el siguiente método de elaboración de procedimientos, donde se detectan posibles riesgos y controles que los mitiguen, así como políticas, formas, medios de consolidación y divulgación. Durante la revisión se detecta que varios de los procedimientos se operan de la misma forma, por lo que a continuación se sugiere la homologación por medio de flujogramas que sean comprensibles para los usuarios, evitando que los mismos sean repetitivos, si el área encargada tiene una duda puntual podrá dirigirse a su narrativa correspondiente para aclararla.

Para llevar un orden adecuado se determinan 3 principales procedimientos, en los que cada uno contendrá:

- Nombre de procedimiento.
- Objetivo.
- Responsable.
- Políticas.
- Flujograma.
- Riesgos y controles.
- Formatos de vaciado de datos para conocer los campos a completar, en los procedimientos que lo ameriten.
- Narrativa de los procedimientos. Elaboradas por el departamento de Organización y Métodos.

Hecho por:	IG	Papel de trabajo	AI-4-1
Supervisado por:	DV		
Fecha:	18-05-16	Fecha revisión	03-06-16

Procedimiento para actualización, revisión y envío de cédulas de presupuesto - Planeación Financiera -

Objetivo:

Garantizar que las cédulas de presupuesto compartidas estén actualizadas y correctas en forma, fórmulas y contenido.

Responsable:

Planeación Financiera.

Políticas:

1. La revisión de las cédulas de presupuesto, debe realizarse la primera semana del mes de octubre, debe verificarse: contenido, fórmulas y formas a utilizar.

2. Cédulas de presupuesto deben estar actualizadas a más tardar a finales de la primera semana del mes de octubre para ser compartidas a las áreas responsables: Gerencia de Tecnología, Gerencia de Administración e Infraestructura, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Tesorería e Inversiones, Banca Comercial, Banca Corporativa, Banca de Consumo y Banca Electrónica.

3. De acuerdo a la falta de una carpeta que resguarde la información enviada y recibida de las áreas involucradas, se recomienda utilizar la carpeta compartida ubicada en el servidor que pertenece al área de Planeación Financiera, quienes serán los encargados de administrar los accesos y permisos respectivos a cada persona encargada. La carpeta contendrá cédulas con formatos para el vaciado de información necesaria y deben ser actualizadas en forma oportuna. A continuación link:

<https://sharepoint/planeaciónfinanciera/presupuestoanual>

Flujograma de procedimiento para actualización, revisión y envío de cédulas de presupuesto

Responsable	Actividades	Procedimiento	Referencia
Planeación Financiera	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Revisa[Revisa cédulas de presupuesto] Revisa --> Decision{¿Requieren actualizaciones?} Decision -- Si --> Actualiza[Actualiza información de cédulas] Actualiza --> Envia[Envía información a áreas responsables] Envia --> ActualizaDatos[Actualiza información de datos reales en archivo] ActualizaDatos --> Fin([FIN]) </pre>	<p>1. Analista revisa documentos en excel de las cédulas de presupuesto. R1. C1</p> <p>2. ¿Cédulas requieren actualizaciones? Si: Continúa actividad 3 No: Continúa actividad 4</p> <p>3. Analista actualiza información de cédulas, revisa formatos y fórmulas.</p> <p>4. Analista envía por correo electrónico a áreas responsables. y actualiza carpeta compartida en sharepoint.</p> <p>5. Analista actualiza información de datos reales en archivo ubicado en Sharepoint del área de Planeación Financiera. R2. C2.</p>	<p>Ver política 1</p> <p>Ver política 2</p> <p>Ver política 3</p>

Riesgos y controles

Riesgo	Control	Responsable
R1. Que se envíen cédulas de presupuesto desactualizadas a áreas responsables	C1. Analista de Planeación Financiera realizará revisión de cédulas según política 1 y sube documento a carpeta compartida en sharepoint	Planeación Financiera
R2. Que no se actualice datos reales ejecutados oportunamente	C2. Analista de Planeación Financiera realizará actualización en archivos ubicados en sharepoint del área según política 3	Planeación Financiera

Nomenclatura:

R = Riesgo; C = Control

Narrativa de procedimiento para actualización, revisión y envío de cédulas de presupuesto

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto general del Banco	
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la consolidación y elaboración de presupuesto general del Banco para determinar carteras activas, pasivas, ingresos financieros, gastos financieros, ingreso por comisiones y todos los rubros que conforman balance general y estado de resultados para el año a estimar.	
CÓDIGO		Presup-01	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad	Tiempo de Ejecución (Minutos)
1	Analista (Planeación Financiera)	Prepara formatos de excel y envía por correo electrónico requerimientos de información necesaria para completar carteras activas y pasivas de las distintas bancas, ingresos por comisiones, inversiones, entre otros.	2 días
2	Analista (Planeación Financiera)	Actualiza archivo de excel ubicado en sharepoint del departamento donde se lleva presupuesto general, con datos reales del año anterior y lo que va del año actual.	3 días
3	Distintas Áreas	Envían información requerida vía electrónica con información aprobada de sus respectivas áreas	7 días
4	Analista (Planeación Financiera)	Recibe, revisa y vacía información recibida de las distintas áreas.	1 día
5	Analista (Planeación Financiera)	Para sección de gastos, genera informe en sistema de reportes (el cual ha sido alimentado de las distintas áreas que participan en la parte de gastos), copia a archivo de excel que convierte al formato necesario de presupuesto general.	30 minutos
6	Gerente de Área (Contraloría)	Revisa y analiza archivo de excel de presupuesto donde ha sido vaciada toda la información recibida de las distintas áreas.	0.5 días
7	Gerente General y Gerente de Área (Contraloría)	Revisan, analizan y ajustan presupuesto para generar primera versión de presupuesto.	1 día
8	Gerente de Área (Contraloría) y Analista (Planeación Financiera)	Revisan ajustes realizados y realizan cambios solicitados.	3 horas
9	Gerente de Área (Contraloría) y Analista (Planeación Financiera)	Informan a áreas donde hubo cambios para que los realicen en sus controles, sobre todo de gastos para que realicen los cambios y que el área de Planeación Financiera pueda generar nuevamente el reporte de gastos y cargarlo a presupuesto general.	3 horas
10	Gerente General y Gerente de Área (Contraloría)	Revisan, analizan y ajustan presupuesto para generar siguientes versiones de presupuesto.	7 días
11	Gerente General y Gerente de Área (Contraloría)	En el mes de octubre se tienen la primera versión que es entregada a la Dirección Corporativa quien la aprueba o realiza ajustes.	2 días

12	Analista (Planeación Financiera)	Con la versión pre aprobada de presupuesto por la Dirección Corporativa, en los meses de noviembre y diciembre se actualizan datos reales de estos meses y en el mes de enero del siguiente año, en base a datos reales de cierre se realizan los ajustes necesarios para determinar el presupuesto final.	2 meses
13	Dirección Corporativa , Gerente General y Gerente de Área (Contraloría)	Revisan y ajustan presupuesto, en los primeros días de enero.	7 días
14	Gerente de Área (Contraloría)	Informa a Analista de Planeación para que distribuya información de presupuesto final a cada área con los ajustes realizados por Dirección Corporativa y Gerencia General.	10 minutos
15	Analista (Planeación Financiera)	Prepara información para cada área involucrada en archivo de excel con sus respectivos presupuestos finales.	1 día
Tiempo Total			80 días

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

No.	Descripción
1	Conocer entorno macroeconómico.
2	Conocer información de sistema bancario.
3	Conocer número de colaboradores nuevos.
4	Conocer número de cajeros automáticos nuevos.
5	Conocer proyectos para el año de las distintas áreas.

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Presupuesto general del banco	11/5/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Gerencia Contraloría

Hecho por:	IG	Papel de trabajo	AI-4-2
Supervisado por:	DV		
Fecha:	23-05-16	Fecha revisión	03-06-16

Procedimiento para revisión y vaciado en formato de cédulas de presupuesto - Gerencias y bancas -

Objetivo:

Garantizar que las cédulas de presupuesto contengan la información necesaria, completa y sin errores de los rubros que tienen a su cargo.

Responsable:

Gerencias y bancas responsables.

Políticas:

1. La Gerencia o banca responsable debe llenar la información en carpeta compartida ubicada en el servidor que pertenece al área de Planeación Financiera, quienes serán los encargados de administrar los accesos y permisos respectivos a cada persona encargada. La carpeta contendrá cédulas con formatos para el vaciado de información necesaria y deben ser actualizadas en forma oportuna. A continuación link:

<https://sharepoint/planeaciónfinanciera/presupuestoanual/carpetacompartida>

2. Las proyecciones de presupuesto de las áreas deben ser autorizadas según lo siguiente:

Área	1ra. Autorización	2da. Autorización
Tecnología	Gerente de Área	Gerente General
Administración e Infraestructura	Gerente de Área	Gerente General
Operaciones	Gerente de Área	Gerente General
Recursos Humanos	Gerente de Área	Gerente General
Tesorería e Inversiones	Gerente de Área	Gerente Área Contraloría
Banca Comercial	Gerente de Banca	Sub Gerente General
Banca Corporativa	Gerente de Banca	Sub Gerente General
Banca de Consumo	Gerente de Banca	Sub Gerente General
Banca Electrónica	Gerente de Banca	Sub Gerente General

3. Cédula de presupuesto debe completarse a más tardar a finales de la tercera semana del mes de octubre.

Flujograma de procedimiento para revisión y vaciado en formato de cédulas de presupuesto

Responsable	Actividades	Procedimiento	Referencia
Gerencias Responsables	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Inicia revisión de datos históricos, realizan proyecciones] A --> B{¿Responsables necesitan realizar cotizaciones?} B -- Si --> C[Solicita autorización de proyecciones] B -- No --> D[Solicita cotizaciones] D --> C C --> E[Llenado de cédula] E --> Fin([FIN]) </pre>	<p>1. Gerencias responsables revisan datos históricos, realizan proyecciones e inicia llenado de información en cédula ubicada en carpeta compartida. R1. C1</p> <p>2. ¿Responsables requieren realizar cotizaciones? Si: Continúa actividad 3 No: Continúa actividad 4</p> <p>3. Responsables solicitan cotizaciones y esperan la recepción de las mismas.</p> <p>4. Áreas responsables solicitan autorización de proyecciones realizadas..</p> <p>4. Áreas responsables realizan llenado de cédulas compartidas en sharepoint..</p>	<p>Ver política 1</p> <p>Ver política 2</p> <p>Ver política 3</p>
Gerente de área	Solicita cotizaciones	3. Responsables solicitan cotizaciones y esperan la recepción de las mismas.	
Gerencia de área	Solicita autorización de proyecciones	4. Áreas responsables solicitan autorización de proyecciones realizadas..	Ver política 2
Gerencias Responsables	Llenado de cédula	4. Áreas responsables realizan llenado de cédulas compartidas en sharepoint..	Ver política 3

Riesgos y controles

Riesgo	Control	Responsable
R1. Que el área responsable llene la información en una cédula desactualizada o fuera de la carpeta compartida.	C1. Gerencias encargadas realizarán llenado de información en carpeta compartida según política 1	Gerencias responsables

Anexo 1. Ejemplo de cédulas para vaciado de información para Gerencias y bancas responsables

Las siguientes cédulas serán utilizadas para el vaciado de información por las bancas del banco, las mismas contienen la separación por productos de carteras activas y pasivas y de ingresos por comisiones. La Gerencia o banca responsable debe llenar la información en carpeta compartida ubicada en el servidor que pertenece al área de Planeación Financiera (Ver política 1)

Cédula de Carteras Activas y Pasivas

Producto	Estimación Año Actual				Proyección Presupuesto											
	Oct	Nov	Dic		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Moneda Nacional (Cifras en Q)																
Activos	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Casa Total																
Auto Seguro																
Préstamos inmediatos																
Préstamos personales																
Pasivos	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monetarios																
Ahorros																
Plazo																
Bonos																
Moneda Extranjera (Cifras en US\$)																
Activos	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Casa Total																
Auto Seguro																
Préstamos inmediatos																
Préstamos personales																
Pasivos	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monetarios																
Ahorros																
Plazo																
Bonos																



Banco la Libertad

Cédula de Ingreso por Comisiones

Estimación Año Actual		
Oct	Nov	Dic

Comisión

Cifras en Quetzales

Comisiones	Oct	Nov	Dic
Pago de agua	-	-	-
Pago de electricidad			
Pago de telefonía fija			
Pago de telefonía móvil			
Colegio la Niñez			
Seguro de auto			
Seguro de vida			
Seguro de hogar			
Pago de multas			
Boleto de ornato			

Proyección Presupuesto											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Narrativas de Gerencias y bancas responsables

Narrativa Gerencia de Tecnología

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto de tecnología	
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la elaboración de presupuesto de tecnología para determinar gastos e inversiones a realizar durante el período.	
CÓDIGO		Presup-02	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad	Tiempo de Ejecución (Minutos)
1	Gerente de área (Tecnología)	Prepara archivo de excel que comparte en sharepoint del área para que los encargados de áreas completen.	0.5 días
2	Jefe de Sección 1, Jefe de Sección 2 y Jefe de Sección 3 (Tecnología)	Completan e ingresan propuestas de requerimientos de inversiones y gastos necesarios para su área.	2 días
3	Jefe de Sección 1, Jefe de Sección 2 y Jefe de Sección 3 (Tecnología)	Realiza y envía solicitud de cotizaciones a proveedores para conformar soportes a los requerimientos solicitados y espera la propuesta de los mismos.	1 semana
4	Jefe de Sección 1, Jefe de Sección 2 y Jefe de Sección 3 (Tecnología)	Completa requerimientos con soportes respectivos de las propuestas recibidas.	0.5 días
5	Gerente de área (Tecnología)	Envía vía correo electrónico a las áreas del banco que necesiten realizar requerimientos para tomarlos en cuenta dentro del presupuesto.	5 minutos
6	Gerentes de Áreas del Banco	Envían requerimientos a Gerente de Tecnología con propuestas y soportes a su solicitud.	3 días
7	Gerente de Área (Tecnología) Jefe de Sección 1, Jefe de Sección 2 y Jefe de Sección 3 (Tecnología)	Envía requerimientos de áreas del Banco para que sean incluidas en cada propuesta de los jefes de la sección de tecnología según corresponda.	5 minutos
8	Gerente de Área (Tecnología) Jefe de Sección 1, Jefe de Sección 2 y Jefe de Sección 3 (Tecnología)	Revisa y autoriza con cada encargado las propuestas solicitadas.	6 horas
9	Gerente General, Gerente de área (Tecnología)	Revisan, analizan y aprueban presupuesto de área.	3 horas
10	Gerente de área (Tecnología)	Traslada a jefes de sección para actualizar presupuesto aprobado por Gerencia General.	5 minutos

11	Gerente General, Gerente de área (Tecnología)	Traslada a Gerente de departamento de Admon. e Infraestructura gastos y depreciaciones para que sea cargado en consolidado de gastos del banco.	5 minutos		
12	Gerente de Área, (Administración e Infraestructura)	Traslada detalle de inversiones en tecnología a Área de Planeación Financiera para su consolidación en presupuesto general.	30 minutos		
Tiempo Total			13 días y 10 horas		
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO					
No.		Descripción			
1	Conocer número de agencias nuevas.				
2	Conocer número de cajeros automáticos a instalar.				
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Presupuesto de Tecnología	11/05/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Gerencia Tecnología

Narrativa Administración e Infraestructura

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto de administración e infraestructura			
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la elaboración de presupuesto de administración e infraestructura de gastos a realizar durante el periodo.			
CÓDIGO		Presup-03			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO					
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad			Tiempo de Ejecución (Minutos)
1	Jefe de Sección (Admon. e Infraestructura)	Prepara archivo de excel con información de históricos de todos los rubros de gastos a cargo del departamento, para evaluar la tendencia y comportamiento de los mismos.			2 días
2	Gerente de departamento (Admon. e Infraestructura) y Jefe de Sección	Revisan y analizan comportamiento de los rubros de gastos, determinando gastos fijos y gastos variables.			0.5 días
3	Gerente de departamento (Admon. e Infraestructura)	Envía vía correo electrónico a las áreas del banco que poseen gastos fijos para tomarlos en cuenta dentro del presupuesto.			5 minutos
4	Gerentes de Áreas del Banco	Envían requerimientos a Gerente de Admon. e Infraestructura con propuestas y soportes de solicitudes.			2 días
5	Gerente de Área y Gerente de departamento (Admon. e Infraestructura)	Revisan y analizan comportamiento de los rubros de gastos, determinando gastos fijos y gastos variables, realizando la primera versión de presupuesto de gastos.			0.5 días
6	Gerente General, Gerente de Área (Admon. e Infraestructura)	Revisan, analizan y aprueban presupuesto de área.			3 horas
7	Gerente de Área (Admon. e Infraestructura)	Traslada y detalla versión de presupuesto aprobado a Gerente de departamento.			1.5 horas
8	Gerente de departamento (Admon. e Infraestructura) y Jefe de Sección	Carga al sistema designado para consolidación de gastos totales del banco.			3 horas
				Tiempo Total	5 días y 8 horas
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO					
No.	Descripción				
1	Conocer gastos fijos y variables del Banco.				
2	Conocer número de agencias nuevas.				
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Presupuesto de Admon. e Infraestructura	11/5/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Admon. e Infraestructura

Narrativa de Gerencia de Operaciones

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto de Operaciones			
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la elaboración de presupuesto de área de operaciones de gastos a realizar durante el período.			
CÓDIGO		Presup-04			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO					
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad			Tiempo de Ejecución (Minutos)
1	Analista (Planeación Financiera)	Elabora y envía vía correo electrónico cédulas en excel con formato requerido para solicitar información de presupuesto de ingresos por comisiones.			0.5 días
2	Jefe de Sección (Tarjeta de Crédito y Débito)	Prepara archivo de excel con información de históricos de todos los rubros de gastos a cargo del área, para evaluar la tendencia y comportamiento de los mismos.			2 días
3	Jefe de Sección (Tarjeta de Crédito y Débito)	Solicita a proveedores de tarjetas de crédito y débito, cajeros automáticos y empresas que prestan servicio de adquirencia (Visa, etc.) un estimado de cuánto crecerán sus costos para tomarlo en cuenta dentro del presupuesto del Banco.			1 semana
4	Gerente de Departamento (Operaciones) y Jefe de Sección (Tarjeta de Crédito y Débito)	Revisan y analizan comportamiento de los rubros de gastos, para determinar crecimientos y primera versión de presupuesto.			3 horas
5	Gerente General y Gerente de Departamento (Operaciones)	Revisan, analizan y aprueban presupuesto de área.			2 horas
6	Gerente de Departamento (Operaciones)	Traslada y detalla versión de presupuesto aprobado a Jefe de Sección			5 minutos
7	Jefe de Sección (Tarjeta de Crédito y Débito)	Carga al sistema designado para consolidación de gastos totales del banco.			1 hora
				Tiempo Total	9.5 días, 6 horas y 5 minutos
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO					
No.	Descripción				
1	Conocer número de tarjetas estimadas que serán colocadas.				
2	Conocer número de cajeros que serán instalados.				
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Elaboración de presupuesto de Operaciones	12/05/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Gerencia de Operaciones

Narrativa de Recursos Humanos

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto de Recursos Humanos			
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la elaboración de presupuesto de recursos humanos para determinar gastos a realizar durante el período.			
CÓDIGO		Presup-05			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO					
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad			Tiempo de Ejecución (Minutos)
1	Gerente de área (Recursos Humanos)	Prepara y envía archivo de excel vía correo electrónico para que los encargados de áreas completen.			0.5 días
2	Jefe de Sección 1, Jefe de Sección 2 y Jefe de Sección 3 y Jefe de Sección 4 (Recursos Humanos)	Completan e ingresan propuestas de requerimientos de gastos necesarios para su área.			2 días
3	Jefe de Sección 2, Jefe de Sección 3 y Jefe de Sección 4 (Recursos Humanos)	Realizan y envían solicitud de cotizaciones a proveedores para conformar soportes a los requerimientos solicitados y espera la propuesta de los mismos.			1 semana
4	Jefe de Sección 2, Jefe de Sección 3 y Jefe de Sección 4 (Recursos Humanos)	Completan requerimientos con soportes respectivos de las propuestas recibidas.			0.5 días
5	Gerente de área (Recursos Humanos) y Jefes de Sección (Recursos Humanos)	En reuniones individuales, revisan, analizan y aprueban presupuesto para cada área.			1.5 horas
6	Jefe de Sección 1 (Recursos Humanos)	Consolida presupuestos de las áreas en archivo de excel.			1 día
7	Gerente General y Gerente de área (Recursos Humanos)	Revisan, analizan y aprueban presupuesto de área.			3 horas
8	Gerente de área (Tecnología)	Traslada a jefes de sección para actualizar presupuesto aprobado por Gerencia General.			5 minutos
9	Jefe de Sección 1 (Recursos Humanos)	Consolida presupuestos de las áreas en archivo de excel aprobado y carga al sistema designado para consolidación de gastos totales del banco.			3 horas
Tiempo Total					11 días, 11 horas y 5 minutos
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO					
No.	Descripción				
1	Conocer estimado de número de colaboradores nuevo.				
2	Conocer número de plazas vacantes.				
3	Conocer actividades nuevas a realizar en el año y las ya establecidas.				
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Presupuesto de Recursos Humanos	12/05/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Recursos Humanos

Narrativa de Gerencia de Tesorería

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto de Tesorería			
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la elaboración de presupuesto de Tesorería para determinar inversiones, disponibilidades, gastos e intereses generados por lo anterior.			
CÓDIGO		Presup-06			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO					
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad			Tiempo de Ejecución (Minutos)
1	Analista (Planeación Financiera)	Elabora y envía por correo electrónico cédulas en excel con formato requerido para solicitar información de presupuesto de tesorería.			1 hora
2	Gerente de área (Tesorería)	Revisa portafolio actual de inversiones y verifica qué inversiones vencerán para considerar si se renovan o si no se tomarán nuevamente, así como las nuevas ofertas que hayan en el mercado, para tomarse en cuenta dentro del presupuesto.			4 días
3	Gerente de área (Tesorería)	Envía cédula de excel con información completa a Planeación Financiera de inversiones.			5 minutos
4	Analista (Planeación Financiera)	Efectúa vaciado de información en archivo de presupuesto general.			10 minutos
				Tiempo Total	4 días, 1 hora con 15 minutos
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO					
No.	Descripción				
1	Conocer vencimiento de inversiones.				
2	Conocer nuevas ofertas que surjan en el mercado.				
3	Conocer histórico de cifras de colocaciones y captaciones.				
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Presupuesto de Tesorería	12/05/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Gerencia de Tesorería

Narrativa de Banca Comercial

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto de carteras activas y pasivas de Banca Comercial			
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la elaboración de presupuesto de carteras activas y pasivas de la Banca Comercial.			
CÓDIGO		Presup-07			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO					
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad			Tiempo de Ejecución (Minutos)
1	Gerente de Banca Comercial y Sub Gerente Apoyo Comercial (Banca Comercial)	Elabora y analiza primera versión de presupuesto general para la Banca por regiones.			1 semana
2	Gerente de Banca, Sub Gerente Apoyo Comercial y Gerentes Regionales (Banca Comercial)	Revisan crecimientos elaborados, ajustan cifras de crecimiento y aprueban versión.			1 días
3	Sub Gerente General y Gerente de Banca (Banca Comercial)	Revisan, verifican, ajustan y aprueban 1ra. versión de presupuesto para la Banca por Regiones.			0.5 días
4	Analista (Planeación Financiera)	Elabora cédulas en excel con formato requerido para solicitar información de presupuesto.			0.5 días
5	Analista (Planeación Financiera)	Envía cédulas vía correo electrónico a Gerentes Regionales con copia a Sub Gerente de Apoyo Comercial para el vaciado de información, indicando tiempo de entrega.			3 minutos
6	Gerentes Regionales (Banca Comercial)	Devuelven vía correo electrónico, vaciado con información de presupuesto a Planeación Financiera.			3 días
7	Analista (Planeación Financiera)	Revisa que la información este correcta y efectúa vaciado de información en archivo de presupuesto general.			30 minutos
8	Analista (Planeación Financiera)	Envía vía correo electrónico presupuesto final con ajustes efectuados por Gerencia General para distribuir por Zonas y Agencias.			30 minutos
9	Sub Gerente Apoyo Comercial	Con versión aprobada realiza distribución de presupuestos por Zonas y agencias que integran las Regiones, estableciendo crecimientos para cada una.			1 semana
Tiempo Total					19 días y 1 hora
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO					
No.	Descripción				
1	Establecer número de agencias nuevas				
2	Establecer número de plazas vacantes y nuevas				
3	Establecer históricos de carteras activas y pasivas para conocer su comportamiento				
Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Presupuesto de Banca Comercial	13/05/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Banca Comercial

Narrativa de Banca Corporativa

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto de carteras activas y pasivas de Banca Corporativa			
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la elaboración de presupuesto de carteras activas y pasivas de Banca Corporativa.			
CÓDIGO		Presup-08			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO					
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad			Tiempo de Ejecución (Minutos)
1	Analista (Planeación Financiera)	Elabora cédulas en excel con formato requerido para solicitar información de presupuesto.			0.5 días
2	Analista (Planeación Financiera)	Envía cédulas vía correo electrónico a Gerente de Banca para vaciado de información, indicando tiempo de entrega.			3 minutos
3	Gerente de Banca y Ejecutivos de Negocio (Banca Corporativa)	Elabora y analiza en base a históricos primera versión de presupuesto general para la Banca con cada ejecutivo de negocio.			1 semana
4	Sub Gerente General y Gerente de Banca (Banca Corporativa)	Revisan, verifican, ajustan y aprueban 1ra. versión de presupuesto para la Banca por Regiones.			0.5 días
5	Gerente de Banca (Banca Corporativa)	Envía correo electrónico con vaciado de presupuesto aprobado en archivo recibido de Planeación Financiera.			10 minutos
6	Analista (Planeación Financiera)	Revisa que la información este correcta y efectúa vaciado de información en archivo de presupuesto general.			30 minutos
Tiempo Total					
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO					
No.	Descripción				
1	Establecer históricos de carteras activas y pasivas para conocer su comportamiento.				
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Presupuesto de Banca Corporativa	13/05/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Banca Corporativa

Narrativa de Banca de Consumo

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto de Banca de Consumo			
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la elaboración de presupuesto de Banca de Consumo de cartera activa e ingresos por comisiones a realizar durante el periodo.			
CÓDIGO		Presup-09			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO					
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad			Tiempo de Ejecución
1	Analista (Planeación Financiera)	Elabora y envía vía correo electrónico cédulas en excel con formato requerido para solicitar información de presupuesto de cartera activa e ingresos por comisiones.			0.5 días
2	Jefe de Sección (Tarjeta de Crédito y Débito)	Prepara archivo de excel con información de históricos de todos los rubros de cartera activa e ingresos por comisiones a cargo del área, para evaluar la tendencia y comportamiento de los mismos.			3 días
3	Gerente de Banca (Banca de Consumo) y Jefe de Sección (Tarjeta de Crédito y Débito)	Revisan y analizan comportamiento de los rubros de cartera activa e ingresos por comisiones, para determinar crecimientos y primera versión de presupuesto.			3 horas
4	Sub Gerente General y Gerente de Banca (Banca de Consumo)	Revisan, analizan y aprueban presupuesto de área.			2 horas
5	Gerente de Banca (Banca de Consumos)	Traslada y detalla versión de presupuesto aprobado a Jefe de Sección			1 hora
6	Jefe de Sección (Tarjeta de Crédito y Débito)	Envía vía correo electrónico cuadro de excel a Planeación Financiera para consolidación de presupuesto general de carteras activas de la banca e ingresos por comisiones.			5 minutos
7	Analista (Planeación Financiera)	Revisa información recibida y efectúa vaciado de información en archivo de presupuesto general.			30 minutos
Tiempo Total					3.5 días, 6 horas y 35 minutos
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO					
No.	Descripción				
1	Conocer número de tarjetas estimadas que serán colocadas.				
2	Conocer número de cajeros que serán instalados.				
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Presupuesto Banca de Consumo	13/05/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Banca de Consumo

Narrativa de Banca Electrónica

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto de Banca Electrónica			
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la elaboración de presupuesto de Banca Electrónica de ingresos por comisiones a realizar durante el período.			
CÓDIGO		Presup-10			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO					
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad			Tiempo de Ejecución (Minutos)
1	Analista (Planeación Financiera)	Elabora y envía vía correo electrónico cédulas en excel con formato requerido para solicitar información de ingresos por comisiones de la Banca.			0.5 días
2	Gerente de Banca (Banca Electrónica)	Prepara archivo de excel con información de históricos de todos los rubros de ingresos por comisiones generados en la Banca, para evaluar la tendencia y comportamiento de los mismos, estimando los crecimientos correspondientes.			3 días
3	Sub Gerente General y Gerente de Banca (Banca Electrónica)	Revisan, analizan, ajustas y aprueban presupuesto de área.			2 horas
4	Gerente de Banca (Banca Electrónica)	Envía vía correo electrónico cuadro de excel a Planeación Financiera para consolidación de presupuesto general de ingresos por comisiones de la Banca.			5 minutos
5	Analista (Planeación Financiera)	Revisa información recibida y efectúa vaciado de información en archivo de presupuesto general.			30 minutos
Tiempo Total				3.5 días, 2 horas, 5 minutos	
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO					
No.	Descripción				
1	Conocer número de cajeros que serán instalados.				
2	Conocer tasa de interés líder de política monetaria.				
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Presupuesto Banca Electrónica	13/05/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Banca Electrónica

Hecho por:	IG	Papel de trabajo	AI-4-3
Supervisado por:	DV		
Fecha:	23-05-16	Fecha revisión	03-06-16

Procedimiento para análisis, revisión y vaciado en formato general de presupuesto - Planeación Financiera -

Objetivo:

Garantizar que la revisión de las cédulas recibidas de las áreas responsables y la consolidación y actualización de presupuesto general sean oportunas en tiempo y forma.

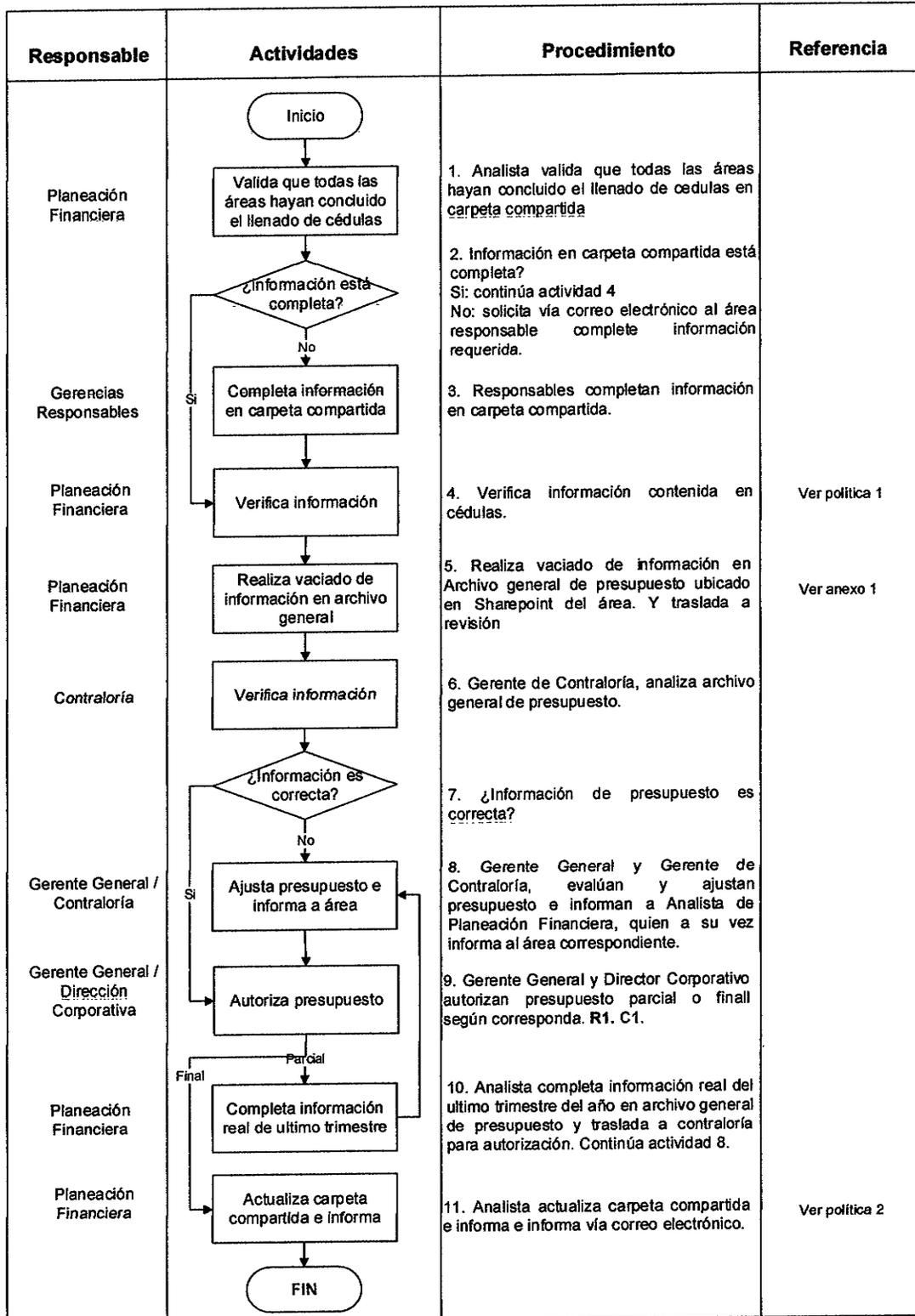
Responsable:

Planeación Financiera.

Políticas:

1. Planeación Financiera verifica que las cédulas contengan información completa y sin errores.
2. Presupuesto parcial debe estar autorizado a más tardar el último día del mes de octubre y el final a más tardar el 20 de enero del próximo año.

Flujograma de procedimiento para análisis, revisión y vaciado en formato general de presupuesto



Riesgos y controles

Riesgo	Control	Responsable
R1. Que no se encuentren las autorizaciones en tiempo por ausencia de los encargados de otorgar la autorización parcial o final.	C1. Delegar por escrito a la persona encargada de realizar proceso de autorización, para no retrasar la aprobación y divulgación de presupuesto	Gerente General Gerente Contraloría Sub Gerente General

Narrativa de procedimiento para análisis, revisión y vaciado en formato general de presupuesto

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Elaboración de presupuesto general del Banco	
DESCRIPCIÓN GENERAL		Radica en la consolidación y elaboración de presupuesto general del Banco para determinar carteras activas, pasivas, ingresos financieros, gastos financieros, ingreso por comisiones y todos los rubros que conforman balance general y estado de resultados para el año a estimar.	
CÓDIGO		Presup-01	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
#	Responsable (Nombre del Puesto)	Descripción de la Actividad	Tiempo de Ejecución (Minutos)
1	Analista (Planeación Financiera)	Prepara formatos de excel y envía por correo electrónico requerimientos de información necesaria para completar carteras activas y pasivas de las distintas bancas, ingresos por comisiones, inversiones, entre otros.	2 días
2	Analista (Planeación Financiera)	Actualiza archivo de excel ubicado en sharepoint del departamento donde se lleva presupuesto general, con datos reales del año anterior y lo que va del año actual.	3 días
3	Distintas Áreas	Envían información requerida vía electrónica con información aprobada de sus respectivas áreas	7 días
4	Analista (Planeación Financiera)	Recibe, revisa y vacía información recibida de las distintas áreas.	1 día
5	Analista (Planeación Financiera)	Para sección de gastos, genera informe en sistema de reportes (el cual ha sido alimentado de las distintas áreas que participan en la parte de gastos), copia a archivo de excel que convierte al formato necesario de presupuesto general.	30 minutos
6	Gerente de Área (Contraloría)	Revisa y analiza archivo de excel de presupuesto donde ha sido vaciada toda la información recibida de las distintas áreas.	0.5 días
7	Gerente General y Gerente de Área (Contraloría)	Revisan, analizan y ajustan presupuesto para generar primera versión de presupuesto.	1 día
8	Gerente de Área (Contraloría) y Analista (Planeación Financiera)	Revisan ajustes realizados y realizan cambios solicitados.	3 horas
9	Gerente de Área (Contraloría) y Analista (Planeación Financiera)	Informan a áreas donde hubo cambios para que los realicen en sus controles, sobre todo de gastos para que realicen los cambios y que el área de Planeación Financiera pueda generar nuevamente el reporte de gastos y cargarlo a presupuesto general.	3 horas
10	Gerente General y Gerente de Área (Contraloría)	Revisan, analizan y ajustan presupuesto para generar siguientes versiones de presupuesto.	7 días
11	Gerente General y Gerente de Área (Contraloría)	En el mes de octubre se tienen la primera versión que es entregada a la Dirección Corporativa quien la aprueba o realiza ajustes.	2 días

12	Analista (Planeación Financiera)	Con la versión pre aprobada de presupuesto por la Dirección Corporativa, en los meses de noviembre y diciembre se actualizan datos reales de estos meses y en el mes de enero del siguiente año, en base a datos reales de cierre se realizan los ajustes necesarios para determinar el presupuesto final.	2 meses		
13	Dirección Corporativa , Gerente General y Gerente de Área (Contraloría)	Revisan y ajustan presupuesto, en los primeros días de enero.	7 días		
14	Gerente de Área (Contraloría)	Informa a Analista de Planeación para que distribuya información de presupuesto final a cada área con los ajustes realizados por Dirección Corporativa y Gerencia General.	10 minutos		
15	Analista (Planeación Financiera)	Prepara información para cada área involucrada en archivo de excel con sus respectivos presupuestos finales.	1 día		
Tiempo Total			80 días		
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO					
No.	Descripción				
1	Conocer entorno macroeconómico.				
2	Conocer información de sistema bancario.				
3	Conocer número de colaboradores nuevos.				
4	Conocer número de cajeros automáticos nuevos.				
5	Conocer proyectos para el año de las distintas áreas.				
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión	Descripción	Fecha	Elaboró	Revisó	Autorizó
1	Presupuesto general del banco	11/5/16	Organización y Métodos	Auditoría Interna	Gerencia Contraloría

Anexo 1. Formato final de vaciado de información de presupuesto general

Al finalizar la consolidación y elaboración de presupuesto, el resultado final serán los estados financieros proyectados para el período del siguiente año.

Balance General



Cifras en Quetzales

BALANCE GENERAL	Proyección Presupuesto															
	Estimación Año Actual	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Activo																
Disponibilidades																
Inversiones																
Cartera De Créditos Vigente																
Vencidos																
(-) Estimaciones Por Valuación																
Productos Financieros Por Cobrar																
Cuentas Por Cobrar (Neto)																
Bienes Realizables (Neto)																
Inversiones Permanentes (Neto)																
Otras Inversiones (Neto)																
Inmuebles Y Muebles (Neto)																
Cargos Diferidos (Neto)																
Pasivo																
Obligaciones Depositarias.																
Créditos Obtenidos																
Obligaciones Financieras																
Gastos Financieros Por Pagar																
Cuentas Por Pagar																
Provisiones																
Otras Obligaciones																
Créditos Diferidos																
Otras Cuentas Acreedoras																
Capital Contable																
Resultados Del Ejercicio																
Total Igual a la suma del activo																

Estado de Resultados



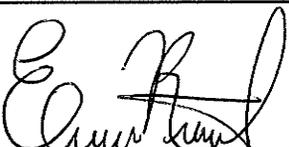
Cifras en Quetzales

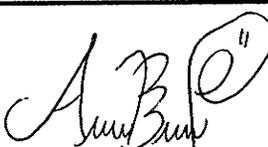
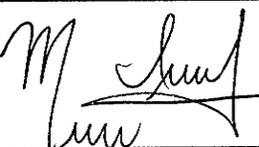
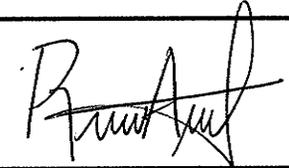
ESTADO DE RESULTADOS	Proyección Presupuesto											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Productos Financieros												
Gastos Financieros												
Margen Por Inversión												
Productos Por Servicios												
Gastos Por Servicios												
Margen Por Servicios												
Otros Productos Y Gastos De Operación												
Productos												
Gastos												
Margen Otros Productos Y Gastos De Operación												
Margen Operacional Bruto												
Gastos De Administración												
Margen Operacional Neto												
Productos Y Gastos Extraordinarios												
Productos Extraordinarios												
Gastos Extraordinarios												
Productos Y Gastos De Ejercicios Anteriores												
Productos De Ejercicios Anteriores												
Gastos De Ejercicios Anteriores												
Ganancia (Pérdida) Bruta												
Impuesto Sobre La Renta												
Ganancia (Pérdida) Neta												

Hecho por:	IG	Papel de trabajo	AI-5
Supervisado por:	DV		
Fecha:	17-06-16	Fecha revisión	18-06-16

4.8 Aprobación de las áreas de los procedimientos documentados

Se finalizó con el trabajo de elaboración de políticas, detección de riesgos y determinación de controles, así como de documentación de procedimientos a través de las narrativas de cada área involucrada, fueron entregados, revisados y aprobados por cada Gerente para corroborar que la información esta correcta y completa.

			
Organización y Métodos	Auditoría Interna	Planeación Financiera y Gerencia Contraloría	Tecnología
Gerente	Director	Gerente	Gerente

			
Administración e Infraestructura	Operaciones	Recursos Humanos	Tesorería
Gerente	Gerente	Gerente	Gerente

			
Banca Comercial	Banca Corporativa	Banca de Consumo	Banca Electrónica
Gerente	Gerente	Gerente	Gerente

Guatemala, 17 de junio de 2016.



4.9 Informe de Auditoría Interna

Guatemala, 30 de junio de 2016

Banco la Libertad
Señores Consejo de Administración
Su despacho

Estimados señores:

De acuerdo al nombramiento de Auditoría Interna se procedió a asesorar la elaboración de políticas y procedimientos de consolidación y preparación de presupuesto general de la institución. La revisión se efectuó del mes de mayo a junio del año en curso.

El trabajo fue planificado y ejecutado con base a los requerimientos de la institución para cubrir aspectos de control, políticas y procedimientos documentados de tal manera que el usuario pueda comprenderlos fácilmente.

Causa

Falta de políticas y procedimientos para definir de forma oportuna la información a consolidar y el desconocimiento de las áreas involucradas de la información necesaria a trasladar, provoca retrasos en la integración de presupuesto.

Efecto

Información presentada de forma errónea, incompleta y desactualizada de presupuesto anual, así como fuera de tiempo.

Recomendación

Dada la importancia que tiene el presupuesto general para el adecuado funcionamiento de la institución, se considera lo siguiente:

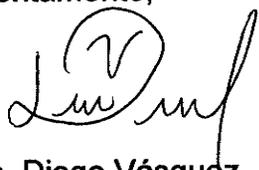
1. Divulgar las políticas y procedimientos específicos para el adecuado análisis y elaboración de presupuesto de una forma confiable y oportuna, de acuerdo a lo documentado.
2. Utilización de carpeta compartida ubicada en el servidor que pertenece al área de Planeación Financiera, quienes serán los encargados de administrar los accesos y permisos respectivos a cada persona encargada. La carpeta contendrá las políticas y procedimientos documentados para mejorar las actividades de las áreas involucradas.

Comentario de la administración

La Gerencia de Contraloría tomó la decisión de divulgar los procedimientos e informar a las áreas responsables para que a la brevedad posible se utilicen los documentos elaborados y adoptar las mejores prácticas.

Deseamos agradecer la colaboración y cortesía mostrada por los funcionarios y empleados, lo cual fue de singular importancia durante el desarrollo de nuestro trabajo.

Atentamente,



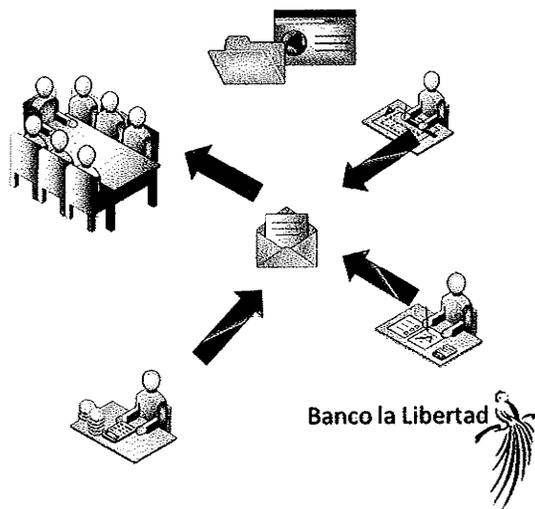
Lic. Diego Vásquez
Director Auditoría Interna
Banco la Libertad S.A.

4.10 Divulgación de los procedimientos

La divulgación se llevará a cabo por parte de Organización y Métodos y Planeación Financiera, en una carpeta compartida ubicada en el servidor que pertenece al área de Planeación Financiera, quienes serán los encargados de administrar los accesos y permisos respectivos a cada persona encargada, para que los responsables puedan acceder a ella en cualquier momento y consultar sus procedimientos, informándoles vía correo electrónico cuando estén actualizados.



Procedimiento Elaboración de presupuesto



CONCLUSIONES

1. Los bancos ocupan un lugar importante dentro del Sistema Financiero en Guatemala, diferenciándose del resto de empresas que operan en el país, ya que a través de ellos se lleva a cabo la captación de dinero por medio de depósitos e inversiones, colocando esos mismos recursos en otorgamiento de créditos a personas y empresas que necesitan financiarse, siendo ésta su principal actividad: la intermediación financiera. Son regulados por diversas normativas y están sujetos a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, con el fin de que garanticen estabilidad y confianza en los productos que ofrecen al público.
2. Los presupuestos son importantes y necesarios para la administración de cualquier institución bancaria, marcan la ruta a seguir, ayudan a minimizar riesgos, permiten tener un control de los ingresos y gastos de un período determinado de tiempo, que al carecer de ellos, se estaría limitando la actividad financiera y los objetivos que se esperan alcanzar. Es imprescindible contar con ellos como una herramienta facilitadora y proveedora de información útil para la toma de decisiones a nivel gerencial.
3. La auditoría interna de un banco a través de su función de revisión y control, permite evaluar de forma objetiva e imparcial las operaciones, actividades, procedimientos, operativos e informáticos, ayudando de esta manera, a encontrar la mejor forma de detectar y disminuir riesgos en cualquier área que conforma la institución. Además brinda servicios de asesoría en distintas áreas, en la presente investigación asesora en la elaboración de políticas y procedimientos, que deben estar documentados para la mejor práctica del ejercicio, ya que al contar con dichos procedimientos, serán de utilidad en la posterior revisión y fiscalización de cualquier área evaluada.
4. En una institución bancaria es necesario mantener procedimientos formulados y actualizados en cada área para el mejor funcionamiento del mismo. El presente

trabajo se basa en los procedimientos para presupuesto general de la institución, los cuales son necesarios e importantes, ya que en base al presupuesto se sientan las bases para el futuro de la institución y si la información es incompleta, incorrecta e inoportuna, puede verse afectado este aspecto.

RECOMENDACIONES

- 1. Las instituciones bancarias deben cumplir en forma adecuada las leyes, reglamentos y demás disposiciones emitidas por el ente supervisor, para que el manejo de los fondos de los clientes y las operaciones que realicen, sean transparentes, confiables y seguras y que de esta forma puedan proveer certidumbre al sistema bancario existente en Guatemala y ayudar al crecimiento sostenible y eficiente de la economía.**
- 2. Es imprescindible para una institución bancaria, contar con un presupuesto apegado a sus necesidades, que complemente sus planes estratégicos y que por medio de este se dé el seguimiento necesario y eficiente de todos los rubros que conforman su Balance General y Estado de Resultados, consiguiendo de esta forma el mejor y eficiente control que coadyuven al desarrollo de sus actividades.**
- 3. Las instituciones bancarias deben contar con un departamento de Auditoría Interna que este situado en un nivel jerárquico que le permita la independencia y objetividad necesaria para cumplir sus objetivos y que evalúe de manera constante los programas, normas, procedimientos y controles internos aprobados por la Administración, trasladando de forma oportuna sus informes y brindando el seguimiento respectivo a las recomendaciones contenidas en los mismos.**
- 4. De acuerdo al presente trabajo, las políticas, procedimientos y controles para la elaboración del presupuesto en la institución bancaria fueron desarrollados, pero es necesario continuar con la constante actualización y el aprovechamiento al máximo de los procedimientos establecidos para lograr los mejores resultados y evitar obviar pasos o mejoras en la elaboración del presupuesto, obteniendo de esta forma una herramienta capaz de apoyar a las áreas involucradas al mejor desarrollo de sus actividades y procesos utilizados en sus presupuestos.**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Búrbano Ruíz, Jorge. Presupuesto enfoque moderno de planeación y control de recursos. Tercera edición, Editorial Mcgraw Hill, Colombia. Año 2,005. 405pp.
2. Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Banco de Guatemala. Decreto 16-2002. C.A. Mayo 2002.
3. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bancos y Grupos Financieros. Decreto 19-2002. C.A. Mayo 2002.
4. Gómez R. Francisco. Sistema y Procedimiento Administrativo. Editorial Frigor. Año 2002.
5. Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors –IIA). Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna NIEPAI. Revisión julio 2015. Vigencia a partir de enero 2016.
6. Internal Audit Paper del Comité de Basilea. Junio 2012.
7. Malcom, Secrett. Tips efectivos para elaborar presupuestos y pronósticos”. Editorial Trillas. México. 2012. 194 páginas.
8. Molina Leiva, José Ernesto. Introducción al Estudio de la Auditoría. Multinegocios Jireh. Primera Edición. Guatemala. Enero 2005. 192 páginas.
9. Pere, Nicolás. Elaboración y control de presupuestos. Editorial Gestión 200, Barcelona 2,001. 169 pp.

Webgrafía

10. <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/info/historica&e=125775>
11. <http://www.gya-audidores.com/>
12. Notas monetarias. El Sistema Financiero y el Desarrollo Económico.
[http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=1002&kdisi=si,](http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=1002&kdisi=si)
13. www.monografias.com El Manual de Procedimientos.