

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO  
EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN DE RECLAMOS POR FRAUDES  
DE CHEQUES EN CUENTAS DE DEPÓSITO MONETARIOS PARA UN  
BANCO PRIVADO NACIONAL”

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

POR

JULIO CÉSAR MEJÍA OROZCO

Previo a conferirse el título de  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

En el grado académico de

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 2020

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 Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSC. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

PROFESIONALES QUE REALIZARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Guillermo Javier Cuyún González
Secretario	Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría
Examinador	Lic. José Rolando Ortega Barreda

Guatemala, 2 de julio de 2020

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con el Dictamen-Auditoría No.220-2018 de fecha doce de julio de dos mil dieciocho, emitido por el Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del estudiante Julio César Mejía Orozco, para la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN DE RECLAMOS POR FRAUDES DE CHEQUES EN CUENTAS DE DEPÓSITO MONETARIOS PARA UN BANCO PRIVADO NACIONAL"**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho trabajo, el cual constituye una fuente de información útil para estudiantes y profesionales, especialmente en lo referente al tema.

El trabajo de tesis presentado fue desarrollado con los requisitos profesionales exigidos por la facultad, por lo cual recomiendo para que sea discutido en el Examen Privado de Tesis del estudiante Mejía Orozco, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. César Augusto Mejía Estrada  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 1993

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0152-2021  
Guatemala, 08 de febrero del 2021

Estudiante  
JULIO CÉSAR MEJÍA OROZCO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 02-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de enero de 2021, que en su parte conducente dice:

**"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
JULIO CÉSAR MEJÍA OROZCO	200513219-1	EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN DE RECLAMOS POR FRAUDES DE CHEQUES EN CUENTAS DE DEPÓSITO MONETARIOS PARA UN BANCO PRIVADO NACIONAL

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



M.CH

## **DEDICATORIA**

A DIOS PADRE, HIJO Y  
ESPÍRITU SANTO

Por su amor, bendición y misericordia que trazaron el camino que me llevó a culminar esta meta.

A LA UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS DE  
GUATEMALA

Por la instrucción profesional y enseñanza de vida. Agradecimiento especial a la Facultad de Ciencias Económicas.

A MIS PADRES

Imelda Consuelo y César Augusto, por su sacrificio, amor, paciencia y entrega. Dios los recompense por tanto. Los quiero mucho.

A MIS HERMANOS

Ceily Lorena y Carlos Augusto, por su amor y apoyo. Los quiero mucho.

A MIS TIOS Y PRIMOS

Por su cariño y apoyo.

A MIS COMPAÑEROS DE  
ESTUDIOS

Ana, Débora, Hansen, Isabel, Jorge, Julio, Paula, Verónica. Por su compañerismo y dedicación, entre todos logramos salir adelante.

A MIS AMIGOS EN  
GENERAL

Por su amistad y los buenos momentos. Agradecimiento especial a quienes me dieron ánimos y me tendieron la mano cuando más lo necesitaba. Muchas gracias. Dios los bendiga.

A USTED

Por compartir este triunfo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
--------------	---

### CAPÍTULO I

#### BANCO PRIVADO NACIONAL

1.1	Antecedentes Históricos	1
1.1.1	Banco de Guatemala	3
1.1.2	Grupo Financiero	4
1.1.3	Objetivos	4
1.1.4	Estructura organizacional	7
1.1.5	Legislación aplicable a un banco privado nacional	8
1.1.6	Riesgos bancarios en el área de depósitos	15

### CAPÍTULO II

#### RECLAMOS POR FRAUDES DE CHEQUES EN CUENTAS DE DEPÓSITOS MONETARIOS

2.1	Definiciones	17
2.1.1	Cheque	17
2.1.2	Depósito	19
2.1.3	Fraude	19
2.2	Fraude con cheques de cuentas de depósitos monetarios	20
2.3	Legislación aplicable en Fraude de Cheques	23
2.3.1	Código de Comercio	24
2.3.2	Código de Trabajo	26
2.3.3	Código Penal de Guatemala	28
2.4	Reclamos	29

2.4.1	Queja	29
2.4.2	Acciones de los cuentahabientes	29
2.4.3	Ministerio Público	30
2.4.4	Oficina de Atención al Usuario de la Superintendencia de Bancos	30
2.4.5	Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor - DIACO	30
2.4.6	Publicaciones en periódicos	31
2.5	Medidas de Control	31
2.5.1	Control de la Entidad Bancaria	32
2.5.2	Recomendaciones para los clientes	33
2.5.3	Estrategias contra el fraude	34

### CAPÍTULO III

#### MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

3.1	Manual	35
3.1.1	Delimitación de responsabilidades	35
3.2	Preparación del Manual	36
3.2.1	Preparación de cuestionarios	36
3.2.2	Análisis y redacción de narrativas	37
3.2.3	Diagramas de flujo	37
3.2.4	Delimitación de responsabilidades y sanciones por incumplimiento	39
3.3	Manual de Políticas y Procedimientos	39
3.3.1	Políticas	39
3.3.2	Manual de políticas	40
3.3.3	Objetivos e importancia del manual de políticas	40
3.3.4	Procedimiento	41
3.3.5	Manual de procedimientos	41
3.3.6	Objetivos e importancia del manual de procedimientos	42
3.4	Claridad en Políticas y Procedimiento	42

3.5	Alcance del Profesional de Contaduría Pública y Auditoría como Consultor	43
3.5.1	Norma Internacional para Encargos de Aseguramiento 3000	43
3.6	Consideraciones Cualitativas y Cuantitativas	46
3.6.1	Puntos críticos	46
3.6.2	Indicadores	47
3.6.3	Flujo de información	47
3.6.4	Riesgo Bancario	48
3.6.5	Riesgo Reputacional	49
3.6.6	Riesgo Legal	50

#### CAPÍTULO IV

#### EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN DE RECLAMOS POR FRAUDES DE CHEQUES EN CUENTAS DE DEPÓSITO MONETARIOS PARA UN BANCO PRIVADO NACIONAL (CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes	51
4.2	Carta de Requerimiento de servicios	56
4.3	Propuesta de servicios	57
4.4	Carta de Aceptación	60
4.5	Planificación	61
4.6	Ejecución del trabajo	71
4.7	Informe y entrega del manual de políticas y procedimientos	122
	CONCLUSIONES	157
	RECOMENDACIONES	158
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	159

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Casos atendidos por tipología por la Superintendencia de Bancos - Período enero-diciembre 2018	21
Tabla No. 2	Casos atendidos por tipología por la Superintendencia de Bancos Período enero-diciembre 2019	22
Tabla No. 3	Simbología ANSI para diagramas de flujo	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Partes del cheque	18
Figura No. 2	Riesgos Bancarios por delitos financieros	49
Figura No. 3	Organigrama Banco Progreso, S.A.	52

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesis tiene como objetivo brindar una propuesta en cuanto a los aspectos relevantes en el área de reclamos por fraude de cheques en una entidad bancaria nacional, en lo que respecta a elaboración de un manual de políticas y procedimientos. Este trabajo está basado en la necesidad de dar a conocer a la administración de una entidad bancaria nacional la importancia de un adecuado manual con la finalidad de mantener un efectivo control sobre las resoluciones a los reclamos presentados por sus clientes y evaluación de oportunidades de mejora.

El cheque aún sigue siendo uno de los principales títulos de crédito utilizados en la actualidad. Los fraudes realizados en contra de clientes por medio de cheques girados que no fueron firmados por ellos son eventos que en el ámbito nacional bancario afectan el patrimonio de los mismos clientes y de las entidades bancarias. Para una mejor comprensión, el presente trabajo se desarrolla en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se hace referencia a antecedentes históricos del sistema bancario nacional y la legislación vigente que lo regula, así como la estructura organizacional de un banco privado nacional.

En el segundo capítulo se trata lo referente a fraude de cheques en cuenta de depósitos monetarios, la legislación aplicable, aspectos del código de trabajo vigente y el tratamiento de las quejas que se pueden presentar en entidades supervisoras o de carácter público.

El tercer capítulo contiene los aspectos a considerar para la elaboración de un manual de políticas y un manual de procedimientos. Se consideran aspectos principales como delimitación de responsabilidades, elaboración de

diagramas de flujo, cuestionarios, objetivos e importancia de estos manuales. También contiene los aspectos técnicos que el profesional de Contaduría Pública y Auditoría, como Consultor en la elaboración de un manual, debe considerar para el trabajo.

Finalmente, se presenta en el cuarto capítulo un caso práctico, por medio del cual se contempla ejemplificar los papeles de trabajo que el Contador Público y Auditor, en función de Consultor, puede aplicar para sustentar su trabajo, realización de cuestionarios, análisis de documentos relativos al procedimiento y elaboración de cédulas narrativas para la elaboración del manual de políticas y procedimientos.

Se considera que el presente trabajo de tesis representará un aporte para la mejor comprensión para el personal que labora en el área de reclamos por fraude de cheques de cuentas monetarias en el sistema bancario nacional, analistas de procedimientos y en general a personas interesadas en la materia.

# **CAPÍTULO I**

## **BANCO PRIVADO NACIONAL**

### **1.1 Antecedentes Históricos**

El 26 de septiembre de 1826, según decreto del Ejecutivo, ratificado por la Asamblea Legislativa, se creó un Banco Nacional en Guatemala, sin embargo no se llegó a concretar. Durante varios años se hicieron gestiones con el mismo objetivo, con resultados infructuosos. Es hasta 1874, el día 23 de marzo, cuando por medio del decreto 121 se fundó el Banco Nacional de Guatemala en el gobierno de Justo Rufino Barrios, inaugurado el primero de julio de 1874.

“En marzo de 1876 se dio un decreto suspendiendo los pagos en especie contra presentación de billetes de banco, en noviembre del mismo año se ordenó su liquidación. Sus billetes se aceptaron con descuento durante algún tiempo pero pronto se le retiró de la circulación y el banco dejó de existir.”  
(2:12)

En 1876 fue fundado el Banco Internacional y en 1878 el banco Colombiano. Estos dos bancos tuvieron la autorización de emitir billetes. Tiempo después en 1881, se fundó el Banco de Occidente, en Quetzaltenango.

Durante varios años se establecieron leyes monetarias, mecanismos para proteger el sistema financiero, con la finalidad que las crisis monetarias no afectaran la economía del país. Se creó la Caja Reguladora en 1923 con la finalidad de preparar la conversión de la moneda nacional y evitar las fluctuaciones violentas del cambio.

El actual sistema de banca central tiene como origen legal e institucional la reforma financiera y monetaria de 1924-1926. Fue creado como

establecimiento de emisión, giro y descuento el Banco Central de Guatemala, con carácter privado, siendo el estado uno de sus accionistas.

“Esta reforma culminó durante el mandato del General José María Orellana (1921-1926), y fue conducida en su etapa final por un equipo bajo el liderazgo del Licenciado Carlos O. Zachrisson (entonces Ministro de Hacienda), que trabajó sobre la base de los estudios técnicos elaborados por el profesor Edwin Walter Kemmerer, de la Universidad de Princeton.” (13:1)

El 30 de junio de 1926 se creó en definitiva el Banco Central.

La depresión mundial ocurrida durante los años 1929-1933 afectó la economía del país y puso a prueba al Banco Central y la política monetaria basada en el oro clásico. Fue necesario realizar una reforma monetaria y bancaria la cual ocurrió en los años 1944 a 1946, por medio de la cual se creó el Banco de Guatemala en sucesión del Banco Central de Guatemala. Esta reforma terminó durante el gobierno de Juan José Arévalo, dirigida por Manuel Noriega Morales, quien fue Ministro de Economía, y luego, primer presidente del Banco de Guatemala, apoyado por economistas de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América.

Es hasta el año 2002 que se reforma la ley de bancos, formando la Ley de Bancos y Grupos Financieros (Decreto 19-2002), que actualmente se encuentra vigente en el país.

## **1.1 Definiciones**

Actualmente, pueden existir varios conceptos de lo que es un banco, derivado que la función financiera del mismo ha evolucionado con el pasar

de los años (como lo es la venta de seguros) y, adicionalmente, las funciones que realiza un banco las puede realizar otro tipo de entidades financieras.

La actual Ley de Bancos y Grupos Financieros no indica una definición precisa, sin embargo, la anterior ley de Banco de 1946 (Decreto 315-1946), definía a los bancos de la siguiente forma: “únicamente las entidades debidamente autorizadas podrán legalmente efectuar, dentro del territorio de la República, negocios que consistan en el préstamo de fondos obtenidos del público, mediante el recibo de depósitos o la venta de bonos, títulos u obligaciones de cualquier otra naturaleza.” Adicionalmente indica que “no son bancos: las persona o entidades que acepten depósitos en forma ocasional, a quienes en ningún caso se les podrá autorizar la emisión de cheques contra depósitos no constituidos en banco o sus sucursales y agencias; un régimen especial podrá ser autorizado por la Junta Monetaria.” (3:250)

La Superintendencia de Bancos de Guatemala define a los bancos como instituciones financieras que tienen la función de ser mediadores entre quienes tienen dinero y quienes lo necesitan, por medio de instrumentos que faciliten la administración y disposición de dichos fondos con seguridad.

### **1.1.1 Banco de Guatemala**

La Constitución Política de 1986 establece el marco constitucional y legal del Banco de Guatemala, conocido también como Banguat. El Banco de Guatemala “Es banco distinto de los comerciales, aun cuando recibe del público depósitos a plazo.” (3:252) Por ello, este banco es considerado como el “banco de bancos”.

### **1.1.1 Superintendencia de Bancos**

El decreto 215-1945, Ley Orgánica del banco de Guatemala, estableció como parte del sistema de banca central a la Superintendencia de Bancos, la cual fue fundada el primero de julio de 1946.

El Decreto Legislativo 18-2002, Ley de Supervisión Financiera, se define como un órgano de Banca Central, que actúa bajo la dirección de la Junta Monetaria y ejecuta la vigilancia e inspección de los bancos y entidades que conforman el sistema financiero, incluyendo al Banco de Guatemala.

Es importante tomar en cuenta el papel de supervisión de esta entidad ya que como órgano rector del sistema financiero está interesado en mantener la confiabilidad en el mismo por parte de los usuarios.

### **1.1.2 Grupo Financiero**

Un grupo financiero “es la agrupación de dos o más personas jurídicas que realizan actividades de naturaleza financiera, de las cuales una de ellas deberá ser banco, entre las cuales existe control común por relaciones de propiedad, administración o uso de imagen corporativa, o bien sin existir estas relaciones, según acuerdo, deciden el control común.” (7:1)

### **1.1.3 Objetivos**

El objetivo principal de una institución bancaria es la de servir como mediador entre quienes cuentan con dinero (captación) y quienes lo necesitan (colocación), por medio de instrumentos financieros adecuados y autorizados conforme las leyes vigentes.

Para cumplir con sus objetivos, un banco privado puede ofrecer distintas operaciones al público. Los bancos autorizados conforme a la Ley de Bancos y Grupos Financieros pueden realizar las siguientes operaciones:

a. Operaciones Pasivas

1. Recibir depósitos monetarios;
2. Recibir depósitos a plazo;
3. Recibir depósitos de ahorro;
4. Crear y negociar bonos y/o pagarés, previa autorización de la Junta Monetaria;
5. Obtener financiamiento del Banco de Guatemala, conforme la ley orgánica de éste;
6. Obtener créditos de bancos nacionales y extranjeros;
7. Crear y negociar obligaciones convertibles;
8. Crear y negociar obligaciones subordinadas;
9. Realizar operaciones de reporto como reportado.

b. Operaciones activas:

1. Otorgar créditos;
2. Realizar descuento de documentos;
3. Otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito;
4. Conceder anticipos para exportación;
5. Emitir y operar tarjeta de crédito;
6. Realizar arrendamiento financiero;
7. Realizar factoraje;
8. Invertir en títulos valores emitidos y/o garantizados por el Estado, por los bancos autorizados de conformidad con esta Ley o por entidades privadas. En el caso de la inversión en

títulos valores emitidos por entidades privadas, se requerirá aprobación previa de la Junta Monetaria;

9. Adquirir y conservar la propiedad de bienes inmuebles o muebles, siempre que sean para su uso, sin perjuicio de lo previsto en el numeral 6 anterior;
10. Constituir depósitos en otros bancos del país y en bancos extranjeros; y,
11. Realizar operaciones de reporto como reportador.

c. Operaciones de confianza:

1. Cobrar y pagar por cuenta ajena;
2. Recibir depósitos con opción de inversiones financieras;
3. Comprar y vender títulos valores por cuenta ajena; y,
4. Servir de agente financiero, encargándose del servicio de la deuda, pago de intereses, comisiones y amortizaciones.

d. Pasivos contingentes.

1. Otorgar garantías;
2. Prestar avales;
3. Otorgar fianzas; y,
4. Emitir o confirmar cartas de crédito.

e. Servicios:

1. Actuar como fiduciario;
2. Comprar y vender moneda extranjera, tanto en efectivo como en documentos;
3. Apertura de cartas de crédito;

4. Efectuar operaciones de cobranza;
5. Realizar transferencia de fondos; y,
6. Arrendar cajillas de seguridad

Una de las funciones de un banco es la de facilitar medios de pago por los cuales se dispone del dinero depositado en dichas entidades. Dentro de dichos medios de pago se encuentran los cheques, que son documentos por los cuales se gira una orden de pago sobre los fondos de cuentas monetarias.

Las cuentas de depósitos monetarios forman parte de las operaciones pasivas de la entidad bancaria, representando una obligación para el banco ante el cliente, es decir, representa un pasivo corriente.

Las operaciones pasivas son “las operaciones que realizan las instituciones financieras con el propósito de captar recursos financieros, sobre los cuales dichas instituciones ofrecen, explícita o implícitamente, seguridad o garantía, ya sea en cuanto a recuperabilidad, mantenimiento de valor, rendimiento, liquidez u otros compromisos que impliquen la restitución de fondos” (12:40)

#### **1.1.4 Estructura organizacional**

Para poder entender la estructura de una entidad bancaria en Guatemala, debemos considerar el marco legal que la regula. La Ley de Bancos y Grupos Financieros trata lo siguiente.

“ARTICULO 27. Autorización y organización de grupo financiero. Grupo financiero es la agrupación de dos o más personas jurídicas que realizan actividades de naturaleza financiera, de las cuales una de ellas deberá ser banco, entre las cuales existe control común por relaciones de propiedad,

administración o uso de imagen corporativa, o bien sin existir estas relaciones, según acuerdo, deciden el control común.

La empresa que tenga como accionistas a empresas de distintos grupos financieros, sin que sea posible determinar cuál de éstas ejerce el control de ella, formará parte de los grupos con los que deberá consolidarse financieramente, de conformidad con lo que al respecto indican las normas contables correspondientes.

Los grupos financieros deberán organizarse bajo el control común de una empresa controladora constituida en Guatemala específicamente para ese propósito, o de una empresa responsable del grupo financiero, que será el banco; en este último caso, conforme la estructura organizativa autorizada por la Junta Monetaria, previo dictamen de la Superintendencia de Bancos, de acuerdo con la solicitud fundamentada que para el efecto presenten a ésta los interesados... ” (7:1)

En este sentido es importante considerar la estructura organizacional del banco en cuanto a la cobertura de funciones de control dentro del grupo financiero y los servicios que dicho grupo aporta dentro del sistema financiero nacional, es decir, su organización tendrá que estar diseñada dentro de un marco de funcionalidad para los diferentes servicios que presta no sólo el banco sino el grupo financiero.

#### **1.1.5 Legislación aplicable a un banco privado nacional**

Un banco está regido principalmente por la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala.

De acuerdo al Decreto 19-2002, Ley de Banco y Grupos Financieros, "Los bancos, las sociedades financieras, los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda familiar, los grupos financieros, y las empresas que conforman a estos últimos, y las oficinas de representación de bancos extranjeros se regirán, en su orden, por sus leyes específicas, por la presente Ley, por las disposiciones emitidas por la Junta Monetaria y, en lo que fuere aplicable, por la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, la Ley Monetaria y la Ley de Supervisión. Financiera. En las materias no previstas en estas leyes, se sujetarán a la legislación general de la República en lo que les fuere aplicable." (7:4)

Un banco también de cumplir con las resoluciones de la Junta Monetaria, la cual está regulada por el artículo 132 y 133 de la Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto Ley 16-2002 del Congreso de la República.

En el artículo 133 se puede observar lo siguiente: "La Junta Monetaria tendrá a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y velará por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento del ahorro nacional.

Con la finalidad de garantizar la estabilidad monetaria, cambiaria y crediticia del país, la Junta Monetaria no podrá autorizar que el Banco de Guatemala otorgue financiamiento directo o indirecto; garantía o aval al estado, a sus entidades descentralizadas o autónomas ni a las entidades privadas no bancarias. Con ese mismo fin, el Banco de Guatemala no podrá adquirir los valores que emitan o negocien en el mercado primario dichas entidades. Se exceptúa de estas prohibiciones el financiamiento que pueda concederse en casos de catástrofes o desastres públicos, siempre y cuando el mismo sea

aprobado por las dos terceras partes del número total de diputados que integran el Congreso a solicitud del presidente de la república

La Superintendencia de Bancos, organizada conforme a la ley, es el órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga.” (1:1)

También debe considerarse que un banco debe someterse a supervisión por parte de la Superintendencia de Bancos, de conformidad con el Decreto 18-2002, Ley de Supervisión Financiera, del Congreso de la República de Guatemala.

#### **a) Ley de Bancos y Grupos Financieros**

Según la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002, los bancos poseen las siguientes características:

- Artículo 3. “Podrán realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero, o cualquier instrumento representativo del mismo, del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones”.
- Artículo 6. “Los bancos privados nacionales deberán constituirse en forma de sociedades anónimas, con arreglo a la legislación general de la República y observar lo establecido en la presente Ley.”

- Artículo 12. “Únicamente los bancos autorizados conforme esta Ley podrán usar en su razón social o denominación, en su nombre comercial o en la descripción de sus negocios, las palabras ‘banco’, ‘banquero’, ‘operaciones bancarias’ u otras derivadas de estos términos.”
- Artículo 15. “El capital social de los bancos nacionales estará dividido y representado por acciones, las cuales deben ser nominativas.”
- Artículo 20. “Los bancos deberán tener un consejo de administración integrado por tres o más administradores, quienes serán los responsables de la dirección general de los negocios de los mismos.”

#### **b) Ley de Supervisión Financiera**

De acuerdo al decreto 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala, la Superintendencia de Bancos tiene como finalidad la supervisión del sistema bancario nacional.

De conformidad con el artículo 3 de dicha ley, entre las funciones que ejerce dicha Superintendencia sobre las entidades bancarias y financieras, se pueden mencionar:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, disposiciones y resoluciones aplicables
- Supervisarlas a fin de que mantengan la liquidez y solvencia adecuadas que les permita atender oportuna y totalmente sus obligaciones, y evalúen y manejen adecuadamente la cobertura, distribución y nivel de riesgo de sus inversiones y operaciones contingentes;

- Dictar en forma razonada las instrucciones tendientes a subsanar las deficiencias o irregularidades que encontrare;
- Imponer las sanciones que correspondan de conformidad con la ley;
- Ejercer vigilancia e inspección con las más amplias facultades de investigación y libre acceso a todas las fuentes y sistemas de información
- Realizar su vigilancia e inspección sobre la base de una supervisión consolidada;
- Evaluar las políticas, procedimientos, normas y sistemas de las entidades y, en general, asegurarse que cuenten con procesos integrales de administración de riesgo;

**c) Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos**

Contenida en el decreto Ley 67-2001, del Congreso de la República de Guatemala, la Ley contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, de acuerdo a su artículo 1 tiene como objetivo “prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito, y establece las normas que para este efecto deberán observar las personas obligadas”, de acuerdo con dicha ley. (6:1)

**d) Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo**

Con el Decreto 58-2005 del Congreso de la República de Guatemala se establece la Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo. Dicha ley tiene como fin “adoptar medidas para la prevención y represión del financiamiento del terrorismo. El financiamiento del terrorismo es considerado delito de lesa humanidad y contra el derecho internacional.” (8:1)

De acuerdo con el artículo 15 de esta ley, “Las personas obligadas a que se refiere la presente Ley, que ya se encuentren registradas como tales, que hayan nombrado oficiales de cumplimiento y cuenten con registros de clientes y empleados, de conformidad con la normativa contra el lavado de dinero u otros activos, únicamente deberán hacer extensivas a la prevención del financiamiento del terrorismo las demás medidas de control, prevención y otros deberes establecidos en dicha normativa.” (8:1)

**e) Resoluciones de la Junta Monetaria**

La Junta Monetaria tiene a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país, asimismo es la encargada de velar por la liquidez del sistema financiero. Está regulada por la Ley Orgánica del Banco de Guatemala y los artículos 132 y 133 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

Las resoluciones que emite son documentos de observancia del sistema financiero nacional, que tienen la finalidad de establecer mecanismos de control y mejora en las operaciones del sistema.

Algunos ejemplos generales que se pueden citar son: reglamento de la cámara de compensación (JM-51-2003), administración del riesgo de crédito (JM-93-2005 y JM-167-2008), reglamento para la administración integral de riesgos (JM-56-2011), administración del riesgo tecnológico (JM-102-2011), entre otras resoluciones.

**f) Regímenes Tributarios**

Un banco privado nacional debe cumplir con las siguientes leyes tributarias, y sus reformas, emitidas por el Congreso de la República de Guatemala:

- Decreto 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto sobre la Renta, respecto al pago de impuesto sobre sus utilidades y sobre los intereses generados por clientes en sus cuentas respectivas.
- Decreto 27-92, Ley de Impuesto al Valor Agregado, para cumplir lo aplicable respecto a la transferencia de bienes en el área de Activos Extraordinarios.
- Decreto 37-92, Ley de Timbres y Fiscales, por contratos y otros documentos afectos según dicha ley.

**g) Otras leyes y regímenes de observancia**

Existen leyes de observancia general para el ámbito comercial y laboral como lo son:

- Código de Comercio, Decreto 2-70  
Un banco privado nacional debe observar el código de comercio derivado que no deja de ser una empresa comercial. En este código se regulan distintos títulos de crédito como por ejemplo: el pagaré, el cheque, conocimiento de embarque, la factura, entre otros.
- Decreto Número 1441, Código de Trabajo  
Un banco privado nacional debe observar el código de trabajo ya que es patrono de sus colaboradores

- Decreto 37-2016, Ley para el Fortalecimiento y la Gobernanza de la Superintendencia de la Administración Tributaria, donde se modifica lo indicado como secreto bancario en la Ley de Bancos y Grupos Financieros.
- Oficios de la Superintendencia de Bancos  
Al estar sometida a supervisión de la superintendencia de bancos, debe observar las recomendaciones que dicho organismo emita.

#### **1.1.6 Riesgos bancarios en el área de depósitos**

La actividad económica de los últimos años ha originado un incremento en los riesgos que corre una entidad financiera. Cada vez nace un nuevo tipo de producto que tiende a ser más eficaz para el cliente, lo cual viene acompañado de riesgos nuevos. Personas que buscan la oportunidad de cometer un fraude aprovecharán las oportunidades que encuentren para obtener un fin económico. Un alto volumen de operaciones también puede venir acompañado de mayor riesgo de fraude, es entonces donde se vuelve importante la experiencia de los funcionarios, controles informáticos, y manuales que contengan puntos de control para reducir la probabilidad de fraude.

Es de considerar que si una institución bancaria presenta altos índices de fraudes, su credibilidad en el mercado financiero disminuye y con ello su reputación.

El riesgo de fraude incrementa si la entidad bancaria no tiene indicadores y controles adecuados que le permitan medir el impacto que tiene el fraude para la institución y para sus clientes.



## **CAPÍTULO II**

### **RECLAMOS POR FRAUDES DE CHEQUES EN CUENTAS DE DEPÓSITOS MONETARIOS**

#### **2.1 Definiciones**

Es necesario conocer los diferentes conceptos que servirán para el desarrollo de la consultoría.

##### **2.1.1 Cheque**

El cheque es un título de crédito girado contra un banco que genera una orden de pago a favor del beneficiario del mismo. Existen diferentes tipos de cheques utilizados en el sistema bancario nacional, definidos por las características de pago, endoso, etc.

Podemos encontrar la definición de cheque en el ABC de Información Financiera, emitido por la Superintendencia de Bancos de Guatemala:

“Es un documento a través del cual podemos disponer del dinero que hemos depositado en una cuenta de banco. En una operación con cheque intervienen tres figuras:

- El librador es la persona que ordena que se efectúe el pago.
- El beneficiario es la persona a favor de quien se emite el cheque, que puede ser un nombre determinado o al portador.
- El banco librado es quien paga el cheque.” (12:17)

El código de comercio en sus artículos 494 y 495 indica lo siguiente: “El cheque solo puede ser librado contra un banco, en formularios impresos suministrados o aprobados por el mismo. (...) Además de lo

dispuesto por el Artículo 386 de este Código (Código de Comercio) el cheque deberá contener: 1o. La orden incondicional de pagar una determinada suma de dinero; 2o. El nombre del banco librado.” (4:1)

Se debe considerar que el cheque representa una obligación de pago para el banco librado, no obstante cuando hablamos de fraudes por robo o falsificación de cheques podemos encontrar inconvenientes entre dicha obligatoriedad y la orden de no pago oportuna que debe realizar el cliente, la cual en muchas ocasiones no se hace en tiempo.

**a) Partes del cheque**

De conformidad con resolución de la Junta Monetaria JM-51-2003, los campos importantes de los cheques son los siguientes:

**Figura No. 1**  
**Partes del cheque**

Banco Librado	Nombre y/o número de cuenta	Número de Cheque
Lugar y fecha		Importe del cheque
Pago a la orden		
Suma de importe expresado en letras		
Libre o nombre de la cuenta	Firmas	
Banda libre		

Fuente: Resolución JM-51-2003

El espacio “Libre o nombre de la cuenta” es un espacio para control interno del banco librado. Banda libre es un espacio donde se imprime con tinta

magnética un código que incluye el banco, tipo de documento, número de cuenta, código de validación y número de cheque.

### **2.1.2 Depósito**

Es preciso incluir el concepto de depósito derivado que el mismo es constituido por los clientes de la entidad bancaria en calidad de confianza, bajo responsabilidad de la institución bancaria y bajo condiciones pactadas. En virtud de esto, los fondos que resultan afectados por el fraude de cheques de cuentas de depósitos monetarios resultan ser motivo de reclamo de los clientes, al no aceptar operaciones no realizadas por ellos o desconocer el pago de uno o varios cheques.

La Superintendencia de Bancos define como depósito a “la acción de poner determinados bienes o una cantidad de dinero, bajo la custodia y resguardo de una institución que se hace responsable de ellos por un tiempo.” (12:23)

### **2.1.3 Fraude**

Usualmente el fraude consiste en la representación voluntaria y falsa o el intencional ocultamiento de un hecho con la finalidad de conducir a una persona a que haga o no haga algo determinado en detrimento de sí mismo, o para que algo importante sea ocultado. Se induce, de esta forma, a una persona a que renuncie a sus derechos o los abandone.

En palabras más sencillas, el fraude es la aplicación de simulación o artificio con la intención de lesionar o engañar a otro.

“El fraude consiste en que una persona obtenga de otra un beneficio, se haga de una cosa o un lucro tras aprovecharse de un error o mediante engaños.” (11:25)

Algunas señales de alerta que pueden presentar un indicio de fraude dentro de un negocio u organización, pueden ser:

- No existe una adecuada segregación de funciones
- Una transacción importante es realizada por un solo individuo.
- Personal interno desea ser más “productivo” obviando algunos controles.
- Algunas deficiencias administrativas como el liderazgo por medio del miedo, empleados con varios períodos de vacaciones sin gozar, conflictos de interés, etc.
- Los passwords de cada empleado no son seguros o son compartidos.

Estos elementos deben ser la base para definir un plan para prevención del fraude.

“Según un estudio realizado en los Estados Unidos, aproximadamente el 27% de los fraudes se cometen hoy en día contra bancos, el 29% contra individuos y el resto contra empresas (21%), Gobiernos (19%) y otros.” (17:1)

## **2.2 Fraude con cheques de cuentas de depósitos monetarios**

Muchos de los reclamos por fraude de cheques se deben al robo de dichos documentos y su posterior cobro con una firma falsificada. Estos reclamos vienen a catalogarse como “Cheques pagados con firma diferente a la registrada”. A continuación se presenta estadística sobre los casos atendidos por la Superintendencia de Bancos.

**Tabla No. 1**  
**Casos atendidos por tipología por la Superintendencia de Bancos**  
**Período enero-diciembre 2018**

No.	Tipo de Caso	Casos Atendidos	%	Resultado de la Gestión	
				Sí	No
1	Inconformidad con el historial crediticio en el SIRC.	507	20%	438	69
2	Negativa en la concesión de convenio de pago.	441	17%	355	86
3	Inconformidad con el cobro de intereses o en las condiciones pactadas.	407	16%	199	208
4	Apertura de operaciones por usurpación de identidad.	192	7%	106	86
5	Inconformidad con registros efectuados en el estado de cuenta.	189	7%	97	92
6	Inconformidad por la no entrega de finiquito o de la carta de pago.	138	5%	89	49
7	Cargos por tiempos compartidos.	97	4%	84	13
8	Negativa en el pago de la cobertura de contratos de seguros.	78	3%	28	50
9	Cargos fraudulentos no reconocidos - clonación de tarjeta.	70	3%	19	51
10	Inconformidad con la demanda planteada y las medidas precautorias decretadas.	58	2%	25	33
<b>11</b>	<b>Cheques pagados con firma diferente a la registrada.</b>	<b>57</b>	<b>2%</b>	<b>9</b>	<b>48</b>
12	Cierre, cancelación o bloqueo de la cuenta sin justificación aparente.	52	2%	14	38
13	Inadecuada forma de cobro.	51	2%	31	20
14	Deficiente atención al usuario / cliente.	49	2%	34	15
15	Inconformidad por la cancelación de cobertura de contratos de seguros.	40	2%	10	30
16	Solicitud de información sobre operaciones de seguros o depósitos.	32	1%	13	19
17	Otros.	131	5%	55	76
<b>Total</b>		<b>2,589</b>	<b>100%</b>	<b>1,606</b>	<b>983</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos

**Tabla No. 2**  
**Casos atendidos por tipología por la Superintendencia de Bancos**  
**Período enero-diciembre 2019**

No.	Tipo de Caso	Casos Atendidos	%	Resultado de la Gestión	
				Sí	No
1	Concesión de convenio de pago	588	20%	476	112
2	Inconformidad con el historial crediticio en el SIRC	501	17%	453	48
3	Inconformidad con el cobro de intereses o en las condiciones pactadas	471	16%	265	206
4	Inconformidad con registros efectuados en el estado de cuenta	217	8%	91	126
5	Apertura de operaciones por usurpación de identidad	193	7%	106	87
6	Cargos fraudulentos no reconocidos - clonación de tarjeta	145	5%	53	92
7	Negativa en el pago de la cobertura de contratos de seguros	117	4%	40	77
8	Inconformidad con la demanda planteada y las medidas precautorias decretadas	100	3%	52	48
9	Cargos por tiempos compartidos	80	3%	56	24
10	Deficiente atención al usuario / cliente	71	2%	50	21
11	Cierre, cancelación o bloqueo de la cuenta sin justificación aparente	61	2%	24	37
12	Inadecuada forma de cobro	61	2%	44	17
13	Inconformidad por la no entrega de finiquito o de la carta de pago	55	2%	47	8
14	Otros	54	2%	25	29
15	Información sobre operaciones de depósitos	27	1%	10	17
16	Información sobre operaciones de seguros	24	1%	17	7
17	Inconformidad por la cancelación de cobertura de contratos de seguros	23	1%	12	11
18	Efectivo no dispensado en cajero automático	22	1%	17	5
<b>19</b>	<b>Cheques pagados con firma diferente a la registrada</b>	<b>22</b>	<b>1%</b>	<b>1</b>	<b>21</b>
20	Negativa en el otorgamiento de financiamiento o apertura de cuenta	20	1%	5	15
21	Casos no atendibles	14	0%	0	14
22	Rechazo de cheque / retiro / depósito sin justificación aparente	9	0%	5	4
23	Giros no pagados, transferencias no operadas o irregularidades en operaciones en moneda extranjera	7	0%	4	3
24	Inconformidad por no guardar la debida confidencialidad de la información del usuario	5	0%	1	4
<b>Total</b>		<b>2,887</b>	<b>100%</b>	<b>1,854</b>	<b>1,033</b>
				<b>64%</b>	<b>36%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos

Dentro de las estadísticas de quejas presentadas ante la Superintendencia de Bancos, durante el período enero-diciembre 2018, se puede observar que en el rubro de Cheques pagados con firma diferente a la registrada se presentaron 57 casos, ocupando un 2% de las quejas recibidas por la entidad. De estas quejas, un 84% resultó no favorable para el cliente y el resto un 16% favorable.

Puede observarse una baja en el número de casos presentados en el año 2019. Sin embargo, es de considerar que no todos los reclamos de cheques pagados con firma diferente a la registrada llegan a tener una queja ante la Superintendencia de Bancos, por lo que existe posibilidad que la magnitud real de este rubro en los diferentes bancos del sistema refleje una mayor cantidad.

Asimismo puede observarse que la mayoría de reclamos son resueltos desfavorablemente al cliente. En la información estadística de 2019 se observa un 95% de casos resueltos en forma desfavorable al cliente, ante un 5% de casos favorables.

Esto se debe a que la mayoría de casos refieren a cheques válidos para su pago. Es de considerar que no todos los casos de este tipo llegan a presentarse a la Superintendencia de Bancos, en su mayoría son atendidos solamente por el banco emisor del cheque.

### **2.3 Legislación aplicable en Fraude de Cheques**

Es importante considerar la legislación referente al tema de cheques y lo que respecta al fraude.

### **2.3.1 Código de Comercio**

El Código de Comercio guatemalteco, Decreto 2-70 del Congreso de la República, contiene las modalidades de los documentos de crédito. El cheque se encuentra regulado respecto a su presentación, prescripción, orden de pago y requisitos del mismo.

De acuerdo con el Código de Comercio, el cliente es responsable por cualquier fraude que se cometa con el cheque robado, exceptuando el caso en que el cliente demuestre que el banco pagó el documento de forma irregular. Esto se respalda en los artículos 515 y 516 de dicho Código:

Artículo 515. (Pago de cheques alterados). La alteración de la cantidad por la que el cheque fue expedido o la falsificación de la firma del librador, no pueden ser invocadas por éste para objetar el pago hecho por el librado, si el librador dio lugar a ellas por su culpa, o por la de sus factores, representantes o dependientes.

Artículo 516. (Formulario extraviado). Cuando el cheque aparezca extendido en formularios de los que el librado hubiere dado o aprobado al librador, éste sólo podrá objetar el pago si la alteración o falsificación fueren notorias, o si hubiere dado aviso oportuno al librado. Todo convenio contrario a lo dispuesto en este artículo es nulo.

Dentro del artículo 516 se puede observar que indica “si la alteración o falsificación fueren notorias”. Esto significa que la revisión de la firma por parte del receptor/pagador en la agencia bancaria debe basarse en una evaluación razonable donde dicho colaborador determine si la firma es válida para pagar el cheque. Al realizar un estudio de grafotecnia posterior al pago del cheque, si dicho estudio determina que la firma no es del cliente, no

puede invocarse dicho resultado para objetar el pago del documento ante el banco ya que la diferencia de firmas debe ser “notoria”, es decir, al momento del pago, sin necesidad de un estudio adicional.

Por otro lado vemos que el artículo 515 hace referencia a la responsabilidad del cliente sobre los cheques autorizados por el banco. Esto conlleva a la necesidad de retroalimentación hacia el cliente, ya sea por medio de comunicados o consejos de seguridad, para establecer una cultura de control por parte del cliente y con ello prevenir en mayor medida el fraude.

También se puede observar en dicho Código que el banco está obligado a pagar los cheques girados, de conformidad con los artículos 504 y 507, así como la responsabilidad del cliente respecto a la orden de no pago.

“Artículo 504. (Obligación de pago).El banco que autorice a alguien a librar cheques a su cargo estará obligado con el librador a cubrirlos hasta el importe del saldo disponible, salvo disposición legal u orden judicial que lo libere de tal obligación. Si los fondos disponibles no fueren suficientes para cubrir el importe total del cheque, el librado deberá ofrecer al tenedor el pago parcial hasta el saldo disponible.” (4:1)

“Artículo 507. (Revocación). La revocación de la orden contenida en el cheque, sólo tiene efecto después de transcurrido el plazo legal para su presentación. La revocación en tal caso no necesita expresar causa. Antes del vencimiento del plazo legal para la presentación del cheque, el librador o el tenedor pueden revocar la orden de pago alegando como causa únicamente el extravío, la sustracción del cheque la adquisición de éste por tercero a consecuencia de un acto ilícito.

Si el librado recibiere orden del librador o del tenedor de no pagar un cheque por alguna de estas causas, se abstendrá de hacerlo, sin responsabilidad alguna y comunicará esa circunstancia a quien se lo presente al cobro. El librador o tenedor que dé una orden de revocación causal injustificadamente, antes del vencimiento del plazo, quedará responsable ante el tenedor legítimo por los daños y perjuicios que ello le cause, sin perjuicio de las responsabilidades criminales.” (4:1)

### **2.3.2 Código de Trabajo**

Derivado que el cheque es validado por los receptores de caja al momento de hacer efectivo el pago del mismo, se puede incurrir errores o faltas de cumplimiento a procedimientos internos, y generar pérdidas para la institución. Es conveniente citar el Código de Trabajo y documentos afines en lo que concierne a las medidas correctivas al accionar de los empleados responsables. Dentro de estas consideraciones se debe mencionar:

#### **a) Llamadas de atención y despido:**

- Artículo 259 del Código de Trabajo indica: “Los derechos de los patronos para despedir justificadamente a los trabajadores o para disciplinar sus faltas, prescriben en veinte días hábiles, que comienzan a correr desde que se dio causa para la terminación del contrato, o en su caso, desde que fueron conocidos los hechos que dieron lugar a la corrección disciplinaria.”
- El Artículo 57 indica: “Reglamento interior de trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se

deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.”

El Patrono está obligado a elaborar un reglamento interno de trabajo al tener diez o más trabajadores, según el artículo 58 del Código. Sin este, no puede establecerse sanciones o medidas correctivas para el personal que no cumpla los procedimientos internos.

**b) Descuentos y cargos a colaboradores:**

- Artículo 60 del Código de Trabajo de Guatemala, inciso e, indica: “Se prohíbe descontar suma alguna del salario de los trabajadores en concepto de multa.”
- El Convenio No. 95 de la Organización Internacional del Trabajo, sobre la Protección del Salario (1949), en su artículo 9, indica: “Se deberá prohibir cualquier descuento de los salarios que se efectúe para garantizar un pago directo o indirecto por un trabajador al empleador, a su representante o a un intermediario cualquiera (tales como los agentes encargados de contratar la mano de obra) con objeto de obtener o conservar un empleo.”
- El artículo 272 del Código de Trabajo, en su inciso b, indica “Toda violación a una disposición prohibitiva dará lugar a la imposición de una multa entre tres y catorce salarios mínimos mensuales vigentes para las actividades no agrícolas.” Asimismo, el artículo 271 en su inciso b indica: “En caso de reincidencia se incrementará en un cincuenta por ciento la multa incurrida. No hay reincidencia si ha transcurrido un año entre la fecha en que se hizo efectiva la multa impuesta y la fecha de comisión de la nueva falta.”

Considerando estos artículos, no es recomendable realizar un cargo o descuento sobre salario a un colaborador por una falta a procedimientos internos, como sucede con la falta de verificación de firmas. Existe la posibilidad de una sanción económica por parte de Tribunales.

Sin embargo, pueden tomarse las acciones correctivas necesarias, como llamadas de atención y despido en caso de reincidencia. Por ello se hace necesario tener un control sobre el personal que haya operado recurrentemente cheques que hayan sido reclamados posteriormente, con la finalidad de evaluar su continuidad laboral. También se debe determinar el plazo de diferencia entre operaciones para ser considerados como reincidencia.

### **2.3.3 Código Penal de Guatemala**

El Código Penal actual fue establecido por medio del decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 17-73. Este decreto contempla, entre otras cosas, lo relativo al delito y su tipificación.

Es importante indicar que el Código Penal no profundiza en el delito como “fraude” sino como “estafa”. Esto se puede observar en algunos artículos de dicho Código.

“Artículo 263. Comete estafa quien, induciendo a error a otro, mediante ardid o engaño, lo defraudare en su patrimonio en perjuicio propio o ajeno. El responsable de este delito será sancionado con prisión de seis meses a cuatro años y multa de doscientos a diez mil quetzales.” (5:1)

En artículo 264 amplía en su numeral quinto que incurre en estafa “quien cometiere alguna defraudación, abusando de firma de otro en blanco o

extendiendo con ella algún documento en perjuicio del mismo o de un tercero.” (5:1).

## **2.4 Reclamos**

Existen algunos conceptos en lo que respecta a reclamos y las acciones tomadas por el cliente respecto al evento de fraude.

### **2.4.1 Queja**

Es un derecho del usuario por medio del cual puede presentar una reclamación por un producto o servicio financiero contratado. La mayoría de instituciones financieras atienden los reclamos de los usuarios por medio de sus agencias y son evaluados y resueltos por departamentos específicos dependiendo del tipo de queja presentada.

“Si la entidad no da una respuesta que satisfaga al cliente, éste puede acudir a la Oficina de Atención a Usuarios de la Superintendencia de Bancos para la asesoría respectiva. Si el caso lo amerita se puede formalizar la consulta con un escrito dirigido al Superintendente de Bancos. Es importante aclarar que si el asunto es litigioso corresponderá a los tribunales de justicia su resolución.” (12:43)

### **2.4.2 Acciones de los cuentahabientes**

Es también importante mencionar que existen algunas instancias en las cuales el cliente puede avocarse para solicitar una investigación al caso de fraude por medio de cheques de cuentas de depósitos monetarios. Dentro de dichas instancias se encuentra el Ministerio Público, la Superintendencia de Bancos, medios de comunicación periodística impresa o digital.

### **2.4.3 Ministerio Público**

En algunos casos, la queja o reclamo no es expuesta solamente a la entidad bancaria o a la Superintendencia de Bancos, también existe la posibilidad que el cuentahabiente tome acciones ante el Ministerio Público.

El Ministerio Público “es una institución auxiliar de la administración pública y de los tribunales con funciones autónomas, que promueve la persecución penal y dirige la investigación de los delitos de acción pública, y tiene como fin principal, velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país.” (12:38)

### **2.4.4 Oficina de Atención al Usuario de la Superintendencia de Bancos**

Tiene por objeto atender al público en lo que respecta a consultas de funciones de la Superintendencia y operaciones de las entidades que supervisa, así como el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública. Es una oficina de atención muy utilizada por parte de los clientes en casos de fraude de cheques cuando la resolución del caso por parte del banco es desfavorable.

### **2.4.5 Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor - DIACO**

Esta dirección fue creada como parte del Ministerio de Economía, por medio del acuerdo gubernativo No. 425-95 del 4 de septiembre de 1995. Tiene como función defender los derechos de los usuarios y consumidores.

Entró en vigencia el 26 de marzo del 2003 el Decreto Ley 006-2003 de Congreso de la República “Ley de Protección al Consumidor y Usuario”, la cual tiene como objetivo defender, promover y divulgar los derechos de los usuarios y consumidores.

“El 10 de diciembre del 2003 se publicó el Acuerdo Gubernativo 777-2003 Reglamento de la Ley de Protección al Consumidor y Usuario entrando en vigencia el 22 de diciembre de 2003. Su objetivo es desarrollar las disposiciones de la Ley de Protección al Consumidor, a efecto de regular la estructura administrativa y el funcionamiento de la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor.” (15:1)

En determinados casos el cliente afectado puede recurrir a la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO) por alguna inconformidad respecto al servicio prestado por el banco.

#### **2.4.6 Publicaciones en periódicos**

Algunos periódicos brindan la oportunidad a los usuarios de publicar sus experiencias e inconformidades respecto a diferentes asuntos. En algunos casos de fraude de cheques se ha observado que se realiza una publicación por parte del cliente, lo cual pudiera afectar la imagen del banco, por lo que resulta importante verificar que el proceso de investigación y resolución de estos casos sean satisfactoriamente realizados para el banco y para el cliente afectado, aunque el caso no sea necesariamente resuelto a favor del usuario.

#### **2.5 Medidas de Control**

Existen algunos aspectos que se deben tomar en cuenta por parte del banco y del consultor para mitigar el riesgo de fraudes. También existen varias recomendaciones que los bancos y otras entidades brindan a los cuentahabientes para evitar fraudes o mal uso de los cheques de cuentas de depósitos monetarios.

### **2.5.1 Control de la Entidad Bancaria**

Para evitar el pago incorrecto de cheques de cuentas monetarias, existen algunos aspectos que son verificados por el banco, ya sea a nivel de sistemas informáticos o a nivel del personal de la agencia bancaria. Dentro de estos controles podemos encontrar:

- Nivel de sistema
  - Verificación del cheque dentro de los talonarios habilitados
  - Código de validación del cheque
- Verificación física
  - Identificación de la persona que cobra el cheque
  - Verificación de endosos, si corresponde
  - Monto en letras y números correspondiente
  - Que no exista alteraciones, manchones o borrones en el cheque
  - Verificación de la firma del cheque con la firma registrada en el banco.
  - Validación de formas especiales de cheque: “No negociable”, cheques cruzados, “para depósito a cuenta”, etc.

Dentro de estos controles esenciales se pueden considerar otros procedimientos para evitar el riesgo de pago de cheques de forma fraudulenta, como por ejemplo, la autorización adicional del jefe de agencia en cheques mayores a cierta cantidad. Este tipo de puntos de control puede ayudar a mitigar los casos de fraude. Es de considerar que esto debe pasar a formar parte de las políticas y procedimientos de la entidad bancaria privada para su correcta implementación.

## **2.5.2 Recomendaciones para los clientes**

Derivado que muchos de los casos que se presentan se originan por cheques robados a los clientes del banco, no se debe dejar de lado la retroalimentación hacia el público respecto al cuidado de dichos cheques. Podemos citar a continuación algunas recomendaciones:

- Se debe contar el número de cheques que recibe, que la numeración de los mismos sea consecutiva y asegurarse que no falte ningún formulario.
- Utilizar lapicero para llenar los cheques, así como anular con una línea los espacios no utilizados en cantidad en número, cantidad en letras y beneficiario.
- Tener control del acceso a su chequera cuando la misma no esté a la vista del propietario, así como el control de la información de sus cuentas.
- No resguardar documentos como cartas o formularios firmados junto a la chequera, así como no tenerlas en el automóvil de no ser necesario.
- Reportar de inmediato al banco la pérdida o robo de cheques en blanco para evitar que los mismos sean medio de fraude.
- Conciliar los movimientos de la cuenta monetaria. Actualmente existen medio electrónicos de consulta y alertas por medio de mensaje de texto, ofrecidos por los diferentes bancos del sistema, lo cual es un apoyo al cuentahabiente para estar al corriente de los movimientos efectuados en su cuenta bancaria.
- Existen algunos bancos que prestan el servicio de activación de cheques cuando los mismos han sido girados, por lo que, si es posible aplicarlo, se recomienda activar dicho servicio para evitar la mala utilización de cheques no autorizados por el cuentahabiente.

### **2.5.3 Estrategias contra el fraude**

Se presentan a continuación algunas estrategias recomendables para la lucha contra el fraude:

- Capacitación a los empleados, principalmente en el manejo de sistemas, las características de un fraude y los pasos a seguir para informar sobre posibles fraudes.
- Intercambio de información dentro de los diferentes bancos del sistema, cuidando no faltar al secreto bancario.
- Establecer políticas claras y sistemas de control adecuados para prevenir, detectar e informar casos de fraude dentro del mismo banco.
- Establecer los controles internos efectivos para minimizar la ocurrencia de fraude.
- Definir los procedimientos para detectar el fraude, así como su respectivo cumplimiento y mejora.
- Ayudarle a la gerencia para concientizar a los empleados de la entidad bancaria sobre las características del fraude y los pasos a seguir para informar sobre un posible fraude.
- Establecer procedimientos de investigación de fraude para evitar casos de impacto económico para el banco.

## **CAPÍTULO III**

### **MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

#### **3.1 Manual**

El manual es un documento que contiene información o instrucciones sobre antecedentes, organización, políticas y procedimientos de una entidad, de forma ordenada y sistemática, que se consideren importantes para la adecuada ejecución del trabajo.

Es un medio para el control de la forma de proceder del personal de una empresa o institución. Brinda una forma más definida de la estructura organizacional con el fin de evitar pérdida de carácter empresarial y con ello servir como normas definidas.

##### **3.1.1 Delimitación de responsabilidades**

Es importante que en un manual se establezcan las responsabilidades y facultades de cada miembro del personal administrativo que interviene en el proceso de atención de un reclamo. Esto permitirá un mejor control en el flujo hasta llegar a su resolución y facilitará la revisión del profesional que lo requiera.

Para el caso de la atención de reclamos por fraude de cheques, se considera que tanto el análisis e investigación de cada caso y la aprobación se encuentren en áreas distintas, esto para evitar conflicto de intereses en la evaluación y resolución.

Asimismo, dependiendo del volumen de casos y el impacto financiero que estos tengan dentro de la entidad, se puede establecer que la decisión de aprobación de los mismos, en determinados rubros, puedan ser autorizados

por más de un área, considerando también los niveles jerárquicos que pueden firmar la resolución.

La delimitación de responsabilidades permitirá definir desde el inicio del proceso las acciones necesarias que permitan resolver el caso controladamente.

## **3.2 Preparación del Manual**

Como primer punto se debe obtener información de cómo se realiza el proceso en la actualidad, en caso éste exista. El Consultor debe considerar herramientas como cuestionarios y cédulas de observaciones dentro de su trabajo para poder determinar los puntos de mejora y plantear las soluciones dentro de su propuesta.

### **3.2.1 Preparación de cuestionarios**

Se recomienda que el Consultor tome en consideración preguntas al personal involucrado orientadas a determinar el papel que cada persona realiza y el nivel de decisión, calidad con la que cuenta dentro de la resolución, etc. Asimismo se debe considerar dentro del cuestionario información que conlleve a poder diagramar el flujo de resolución a fin que sea entendible el proceso para su evaluación.

El diseño de cuestionarios para el personal debe realizarse con base en la información obtenida de la Gerencia, es decir, en la información preliminar que ésta pueda facilitar, por lo tanto habrá que diseñar un cuestionario a la gerencia previo para tener una panorámica general de la situación del proceso de resolución.

### **3.2.2 Análisis y redacción de narrativas**

De los cuestionarios y entrevistas debe obtenerse información clave que conlleve al consultor a determinar los puntos de mejora en el proceso. Esta información servirá para diseñar el manual a efectos que el mismo sea útil y aplicable a la medida de las necesidades de la entidad bancaria.

Deben considerarse aspectos conceptuales y técnicos que conviertan la información obtenida en información de utilidad para el manual a proponer. Se sugiere que esta documentación esté contenida en papeles de trabajo para el respaldo o posterior referencia para el consultor.

### **3.2.3 Diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo pueden ser de mucha utilidad para entender mejor las deficiencias en el proceso de resolución, lo cual puede comprender falta de control en determinados casos, tiempos de respuesta mejorables (cuellos de botella), congestión de responsabilidades, duplicidad de funciones, conflictos de interés, etc.

El planteamiento de los diagramas de flujo debe ser específico por cada situación, es decir, si existen políticas que modifiquen el flujo (o si se plantearán las mismas) habrá un flujo diferente dependiendo de las características del reclamo.

Para el diagrama de flujo debe considerarse la simbología avalada por el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares, más conocido por sus siglas en inglés como ANSI (American National Standard Institute). Esta entidad ha establecido una simbología aplicable a flujos de información en el

procesamiento electrónico de datos, de la cual se derivan algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.

**Tabla No. 3**  
**Simbología ANSI para diagramas de flujo**

<b>Símbolo</b>	<b>Representa</b>
	<b>Inicio o término.</b> Sirve para indicar el principio o el fin de un flujo.
	<b>Actividad.</b> Se utiliza para detallar las operaciones realizadas por los involucrados.
	<b>Documento.</b> Se usa para indicar que existe un documento que se genera o se utiliza en el procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica que se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas dentro del procedimiento que modifica el rumbo del mismo.
	<b>Archivo.</b> Se utiliza para indicar una acción de archivo dentro del procedimiento.
	<b>Conector de página.</b> Conecta una página con otra que continúa el mismo procedimiento.
	<b>Conector.</b> Indica un enlace de una parte del procedimiento con otra del mismo.

**Fuente:** Taem Perú Consulting. (16:1)

### **3.2.4 Delimitación de responsabilidades y sanciones por incumplimiento**

Como se ha indicado, es importante delimitar las responsabilidades del personal dentro del manual de políticas y procedimientos, pero adicionalmente es importante establecer un precedente en caso de incumplimiento por parte del personal involucrado en caso de faltas graves y omisión de responsabilidades. Es recomendable sólo hacer énfasis en casos de impacto como, por ejemplo, realizar un crédito a cuenta sin las autorizaciones correspondientes.

Es conveniente que la entidad establezca por escrito la manera de aplicar sanciones para que pueda respaldarse dentro del expediente de cada colaborador. En caso de despido justificado, se obtendría un respaldo de las políticas y procedimientos a los que el colaborador haya faltado y la reincidencia en la que haya incurrido.

## **3.3 Manual de Políticas y Procedimientos**

Para entender lo que es un manual de políticas y procedimientos se debe analizar por aparte lo que es una política y lo que es un procedimiento, así mismo, debe estudiarse lo que es un manual de políticas y por aparte lo que es un manual de procedimientos, para luego concretar estos dos en un solo documento.

### **3.3.1 Políticas**

Las políticas son los principios fundamentales que la entidad se compromete a cumplir. Indican la dirección de la empresa que debe prevalecer en la toma de decisiones y el actuar del personal. El conocer las políticas de una

empresa o institución brinda las directrices sobre las cuales deben basarse todas las acciones.

Como ejemplo, se puede decir que las políticas son para la entidad, lo que la brújula es para una embarcación, indican hacia donde se quiere llegar. Por tal razón, es necesario que las políticas se establezcan por escrito, para que sea más fácil su publicación, a modo que todos los colaboradores de la entidad las conozcan, según sus roles.

Cuando se establecen políticas escritas, se establece un marco dentro del cual el personal operativo puede actuar para aplicar los objetivos de la dirección superior según sea necesario, de acuerdo a las condiciones generales de la entidad.

### **3.3.2 Manual de políticas**

Un manual de políticas es un documento que comprende las intenciones generales de la administración de la entidad, siendo estas las que definirán el proceder del personal en determinadas circunstancias.

Un ejemplo de política puede ser: premiar a los trabajadores con base en los resultados semestralmente. Esta frase es una política, indica la voluntad directiva de la empresa, pero por sí misma no indica quien premiará a los empleados o quién será el encargado de evaluarlos.

### **3.3.3 Objetivos e importancia del manual de políticas**

Un manual de políticas persigue los siguientes objetivos:

- Mostrar una visión general e íntegra de la organización que ayude a la administración correcta de la organización

- Definir las directrices generales para ejecutar las acciones necesarias en cada unidad administrativa.
- Proporcionar directrices que ayuden en la toma de decisiones.
- Informar al personal respecto a las directrices empresariales.
- Descentralizar la toma de decisiones delegando a los mandos medios dicha atribución por medio de lineamientos claros.
- Proporcionar una guía para la revisión constante por parte de la administración.

#### **3.3.4 Procedimiento**

Un procedimiento es la sucesión secuencial de actividades concatenadas, y su método de ejecución, que ejecutadas por una o varias personas, componen una unidad y son imprescindibles para el cumplimiento de una función.

Un procedimiento determina, en otras palabras, los pasos a seguir dentro del flujo de una actividad específica.

#### **3.3.5 Manual de procedimientos**

Los manuales de procedimientos son aquellos documentos de información en los que se establece de manera específica las operaciones que deben ejecutarse para el funcionamiento de una unidad de la organización.

En dichos manuales se describen también las diferentes unidades administrativas que intervienen, su responsabilidad. Contienen comúnmente la descripción narrativa de los pasos a seguir en determinado trabajo. Pueden incluir diagramas de flujo, símbolos, las formas (documentos) que se

deben emplear, un instructivo para su llenado, objetos especiales, entre otros. Esto con la finalidad que el manual pueda ser utilizado por cualquier empleado facultado para un determinado puesto de trabajo.

### **3.3.6 Objetivos e importancia del manual de procedimientos**

Por medio de los siguientes objetivos se puede analizar la importancia de un manual de procedimientos.

- Mostrar cómo funciona la organización por medio de una visión integral.
- Definir secuencial y lógicamente los pasos que se comprenden en cada procedimiento.
- Establecer la responsabilidad que tiene el personal en cada área de trabajo.
- Facilitar la comprensión del flujo de operación por medio gráfico.
- Servir como instrumento de inducción y capacitación para el personal de nuevo ingreso y con ello facilitar su integración dentro de las funciones de la organización.
- Procurar el uso correcto y óptimo de los recursos y materiales de la organización.

### **3.4 Claridad en Políticas y Procedimiento**

Es importante recordar que un manual de políticas y procedimientos debe ser claro en lo importante, como específico en cada paso del proceso. No debe considerarse un proceso del flujo como “asumido” porque puede dar lugar a confusión y pasaría a ser un procedimiento ineficiente, y en el peor de los casos puede llegar a ser obsoleto. El objetivo del documento es ser la base de consulta del personal responsable para apegar su proceder a un flujo

uniforme, y se mantenga la institución lo más cercano posible a sus valores organizacionales.

### **3.5 Alcance del Profesional de Contaduría Pública y Auditoría como Consultor**

El Contador Público y Auditor como Consultor en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos debe tener conocimiento del sector bancario y competencia suficiente para capacitar en la detección y la ayuda para que la entidad pueda mitigar de manera razonable los riesgos de error y fraude en el objeto de la consultoría. También debe considerar el cumplimiento de los requisitos establecidos por los entes reguladores del banco privado nacional.

“Dada la naturaleza de las actividades bancarias, en especial las que implican un alto volumen de transacciones, los bancos implementan controles diseñados para afrontar los riesgos que pudieran plantear a la organización.” (14:34)

Por lo tanto, se espera que el Contador Público y Auditor, como Consultor de un banco, compruebe adecuadamente los controles principales del proceso de información.

#### **3.5.1 Norma Internacional para Encargos de Aseguramiento 3000**

Derivado que el trabajo del consultor es diferente a un trabajo de Auditoría como lo es la elaboración de :manuales de procedimientos en un área específica, debe aplicar la Norma Internacional para Encargos de Aseguramiento – NIEA 3000. Desde el punto de vista de esta norma este tipo trabajo se denomina Encargo de Aseguramiento.

En la norma citada podemos encontrar lineamientos que ayudan a orientar el trabajo del consultor. Esta norma trata sobre los encargos de aseguramiento que son distintos de una Auditoría o de una revisión histórica financiera que se basan en Normas Internacionales de Auditoría.

Un encargo de aseguramiento es aquel donde el profesional de Contaduría Pública y Auditoría “tiene como objetivo obtener evidencia suficiente y adecuada que le permita expresar una conclusión cuyo fin es incrementar el grado de confianza de los usuarios a quienes se destina el informe”. (9:83)

Según el apartado 44 de esta norma: “En algunos casos, el encargo de aseguramiento puede referirse sólo a una parte de una materia subyacente objeto de análisis más amplio.” (9:39)

“Los encargos de aseguramiento incluyen tanto los encargos de constatación, en los que una parte distinta del profesional ejerciente mide o evalúa la materia subyacente objeto de análisis sobre la base de ciertos criterios, como los encargos consistentes en un informe directo, en los que el profesional ejerciente mide o evalúa la materia subyacente objeto de análisis sobre la base de ciertos criterios.” (9:5)

Uno de los objetivos del encargo de aseguramiento es incrementar el grado de confianza de los usuarios. La norma también sugiere que el profesional planifique el encargo a modo de ejecutarlo eficazmente observando el alcance, procedimientos planificados, momento de realización, para alcanzar el objetivo del profesional.

De acuerdo con la norma, se puede encontrar como limitaciones en el alcance:

- a) “Circunstancias ajenas al control de la parte o partes apropiadas. Por ejemplo, se puede haber destruido accidentalmente documentación que el profesional ejerciente considera que se debe examinar.
- b) Circunstancias ligadas a la naturaleza o al momento de realización del trabajo del profesional ejerciente. Por ejemplo, un proceso físico que el profesional ejerciente considera que se debe observar puede haber ocurrido antes de la contratación del profesional ejerciente, o
- c) Limitaciones impuestas al profesional ejerciente por la parte responsable, el medidor o evaluador, o la parte contratante, que, por ejemplo, pueden impedir al profesional ejerciente aplicar un procedimiento que considera necesario teniendo en cuenta las circunstancias.” (9:67)

Según la norma un nivel de dirección alto puede requerir un trabajo de aseguramiento para verificar el trabajo “sobre un aspecto concreto de las actividades de la entidad, el cual es responsabilidad directa de un nivel inferior de la dirección, pero del cual la alta dirección es responsable en última instancia”. (9:79)

La norma sugiere que se cumpla con ciertos principios éticos que debe observar el profesional. Dentro de los mismos se sugiere:

- a. “integridad;
- b. objetividad;
- c. competencia y diligencia profesionales;

- d. confidencialidad y
- e. comportamiento profesional.” (9:82)

El área de análisis puede referirse tanto a sistemas como a procesos, en los que se requiera validar su eficacia, realizando las pruebas necesarias como la satisfacción de los clientes, en relación al número de quejas.

### **3.6 Consideraciones Cualitativas y Cuantitativas**

El profesional debe analizar ciertos aspectos que le ayudarán a identificar las áreas que le ayudarán a realizar el manual.

#### **3.6.1 Puntos críticos**

Puede decirse que un punto crítico es una etapa donde es necesario aplicar un control para evitar un riesgo dentro de un proceso, y con ello reducir la posibilidad de que este ocurra, con la finalidad de llevar el riesgo a niveles razonables.

Un ejemplo de un punto crítico dentro de un proceso pueden ser los denominados” cuello de botella”, que son fases dentro del proceso que se vuelven más lentos, ralentizando el proceso en General. Este puede presentarse por falta de personal, falta de capacitación al personal responsable, o una afluencia irregular de reclamos. Esto generalmente reduce la productividad y genera insatisfacción tanto en clientes internos como externos.

En otras palabras, un punto crítico refiere a un momento decisivo dentro del proceso el cual debe tener la atención adecuada para no afectar los resultados esperados.

Dentro de los puntos críticos que pueden presentarse dentro del proceso de atención de reclamos por fraude de cheques en cuentas de depósitos monetarios se pueden mencionar, además: presentación del reclamo por el cliente con información incompleta, retraso en evaluación del caso, falta de información importante para la decisión dentro de la investigación, fallas en la comunicación entre el banco y el cliente, retraso en la información al cliente respecto a su caso, etc.

### **3.6.2 Indicadores**

Un indicador es un dato o un conjunto de estos que muestran objetivamente cambios en el tiempo, o bien, comparaciones con otros datos del mismo tipo, con la finalidad de evaluar el resultado de determinada actividad o proceso. Se sugiere que para que un indicador sea útil, cumpla con las siguientes características: medible, entendible y controlable. También deben ser de fácil interpretación.

Los indicadores pueden medir en forma cuantitativa o cualitativa, dependiendo lo que se quiere evaluar y del criterio del que realiza el trabajo, toda vez éstos tengan una base objetiva que respalde su medición.

### **3.6.3 Flujo de información**

El flujo de información se evalúa para conocer procedimientos, criterios, recursos, entre otros, cuando se ejecuta, evalúa y controla un proceso determinado. Definir este flujo es útil para perfilar procesos de servicios, donde la utilización de información es mayor a la utilización de materiales y otros elementos físicos.

Por medio de un diagrama de flujo se analiza la información recopilada en cada fase del proceso. Luego se debe establecer qué información nos da la pauta para determinar un punto crítico. Posteriormente, se analiza el desempeño de los empleados en el proceso. Por último, se establecen los puntos críticos del proceso

#### **3.6.4 Riesgo Bancario**

El riesgo bancario hace referencia a los distintos tipos de riesgos a los que está expuesta una institución bancaria cuando lleva a cabo sus funciones. Este riesgo puede variar en función del tipo de actividad que desarrolle el banco privado.

Su regulación normalmente es establecida por entes supervisores autorizados en el sistema bancario, como la Superintendencia de Bancos y el Banco de Guatemala, en el caso de Guatemala. Existen diversos tipos de riesgos bancarios, pero para efectos de la presente tesis interesa entender los que influyen en la decisión sobre los reclamos por fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios.

Existen riesgos que pueden presentar en un banco precisamente por tema de fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios, por ser el fraude un delito.

**Figura No. 2**  
**Riesgos Bancarios por delitos financieros**

Regulatorio	Reputacional	Operacional	Legal
Incumplimiento con las regulaciones expondrá a los sujetos obligados a sanciones y serias consecuencias. Implicará también un prolongado escrutinio bajo el radar de los reguladores.	Publicidad adversa con respecto al negocio de la organización; malas prácticas y asociaciones lo hará causar una pérdida de público y de confianza en el integridad de la organización.	Pérdida del negocio resultante de la existencia de inadecuados procesos internos, falta del personal idóneo necesario, no contar con los sistemas tecnológicos necesarios o eventos externos.	Enjuiciamientos, demandas, juicios adversos, contratos inejecutables, multas y sanciones, incremento de los gastos para la organización o, incluso, el cierre de la organización.

**Fuente:** Forensic & Dispute Services. El delito financiero: venciendo al enemigo. Escuela Bancaria de Guatemala (10:13)

Como puede observarse, los riesgos pueden ser de diferente índole, dependiendo de la responsabilidad del banco. Se analizará a continuación los que influyen en el proceso de atención de reclamos por fraude de cheques.

### 3.6.5 Riesgo Reputacional

El riesgo reputacional es un riesgo del que se habla muy poco, sin embargo puede tener efectos negativos en la gestión de la entidad bancaria. Este riesgo surge de fallas operativas, fallas en el cumplimiento de las leyes y otras regulaciones. La naturaleza del negocio de un banco privado nacional requiere que exista confianza de parte de sus clientes, acreedores y el resto del sistema financiero.

Una opinión pública adversa hacia la entidad, puede afectar la capacidad de establecer nuevas relaciones de negocio. Tal es el caso de publicaciones en redes sociales o periódicos de mayor circulación. Por ello, se debe

administrar con adecuada precaución para evitar este tipo de publicaciones. Tener políticas adecuadas y procedimientos eficaces puede ayudar a brindar confianza hacia los clientes del banco privado nacional.

### **3.6.6 Riesgo Legal**

Este puede presentarse cuando exista una demanda hacia el banco privado nacional y no exista respaldo legal suficiente en el pago de los cheques. Es de considerar que esto afecta la resolución por parte del banco si existe dicha posibilidad, ya que es recomendable acceder a la devolución de los fondos reclamados.

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR**  
**EXTERNO EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y**  
**PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN DE RECLAMOS POR**  
**FRAUDES DE CHEQUES EN CUENTAS DE DEPÓSITO**  
**MONETARIOS PARA UN BANCO PRIVADO NACIONAL**  
**(CASO PRÁCTICO)**

Para una mejor comprensión de los temas desarrollados en anteriores capítulos, se plantea el siguiente caso práctico donde se desarrolla el trabajo de consultoría, la planificación, el desarrollo y la presentación del informe, así como la propuesta del Manual de Políticas y Procedimientos para la atención de reclamos por fraude de cheques.

#### **4.1 Antecedentes**

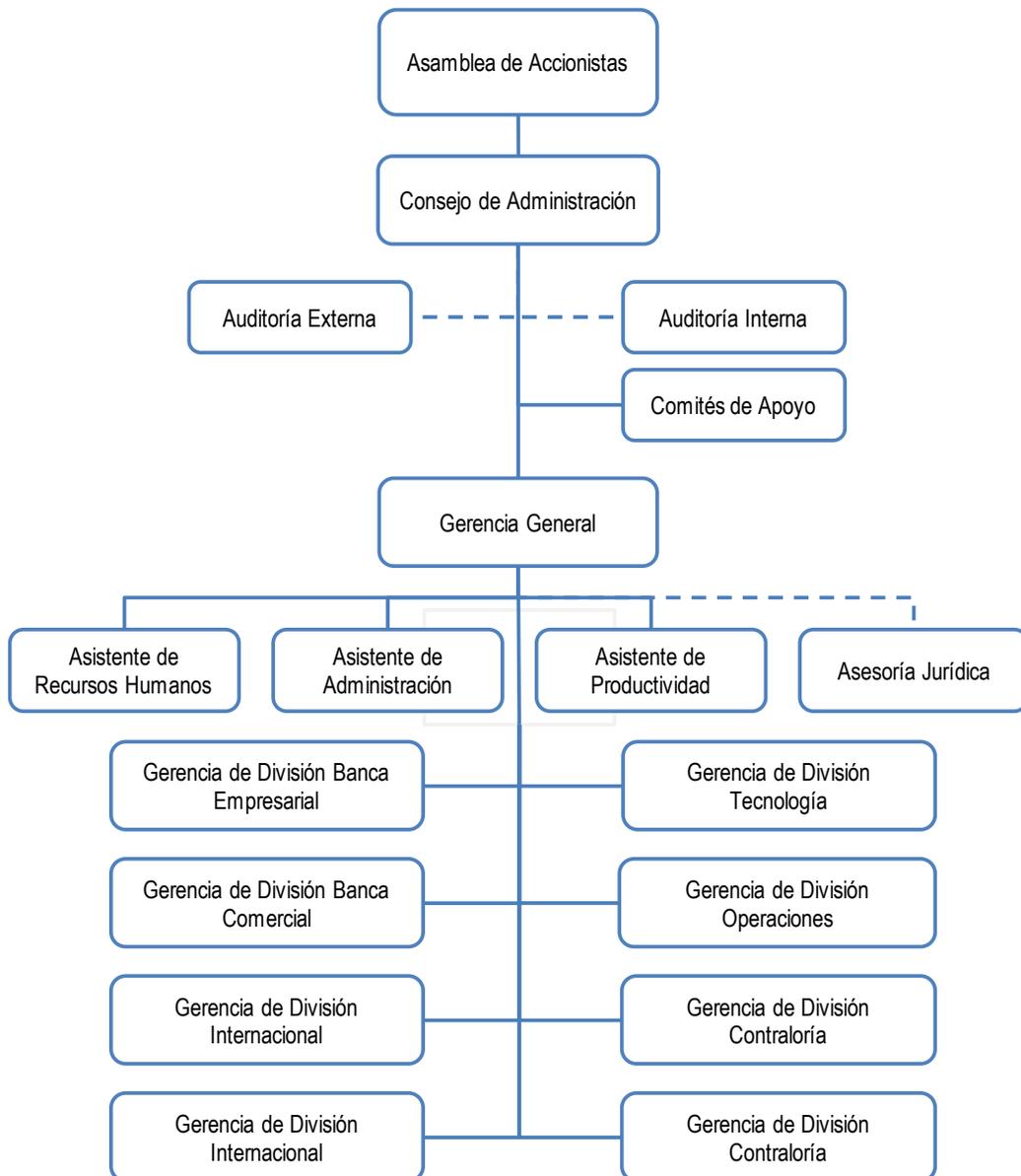
El Banco Progreso, S.A., es un banco privado que fue fundado en 1995, por lo que cuenta con 25 años de experiencia en el sistema bancario de Guatemala. Efectúa operaciones activas y pasivas, es supervisado por la Superintendencia de Bancos, sus oficinas centrales se ubican en 4ª. Avenida 10-45 de la zona 10 de la ciudad de Guatemala y cuenta con una gran red de agencias dentro y fuera del departamento de Guatemala.

Derivado de su solidez y estabilidad a nivel nacional, Banco Progreso, S.A. posee una calificación BB por parte de la agencia de calificación crediticia internacional Fitch Ratings, una de las más altas a nivel centroamericano, lo cual ha contribuido a que la entidad mantenga relaciones con varios corresponsales a nivel latinoamericano.

## Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la entidad se define jerárquicamente por medio del siguiente organigrama.

**Figura No. 3**  
**Organigrama Banco Progreso, S.A.**



Fuente: Elaboración propia

El personal clave en el proceso de atención de reclamos se conforma de la siguiente forma:

- Gerencia de División Banca Comercial
  - Manuel Martínez Jefe de Banca Personal
  - Emmanuel Cruz Jefe Administrativo de Agencias
  
- Gerencia de División Operaciones
  - Rafael Solis Jefe de Operaciones Especiales
  
- Gerencia de División Contraloría
  - Leila Aranjuez Jefe de Riesgos Operativos
  - Arturo Ixcoy Jefe de Monitoreo Transaccional

## **Regímenes**

La entidad bancaria debe cumplir con las leyes bancarias guatemaltecas, y observar las regulaciones de entes fiscalizadores del sistema bancario guatemalteco.

### **a. Regímenes Legales**

- Decreto 17-2002, Ley Monetaria, y sus reformas.
- Decreto 18-2002, Ley de Supervisión Financiera, y sus reformas.
- Decreto 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros, y sus reformas.

### **b. Regímenes Tributarios:**

- Decreto 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto sobre la Renta, y sus reformas.
- Decreto 27-92, Ley de Impuesto al Valor Agregado, y sus reformas.

- Decreto 37-92, Ley de Timbres y Fiscales, y sus reformas.
  - Decreto 37-2016, Ley para el Fortalecimiento y la Gobernanza de la Superintendencia de la Administración Tributaria
- c. Régimen de Supervisión
- Se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos.
- d. Otros Regímenes Bancarios
- Resoluciones de la Junta Monetaria
  - Oficios de la Superintendencia de Bancos

### **Problemática de la entidad respecto al proceso de atención de reclamos por fraude de cheques**

La Gerencia de Banca Comercial, sus ejecutivos y demás personal han observado que existen políticas que se comunican a nivel de correo electrónico, pero al no estar debidamente documentadas no son recibidas por el total de empleados de agencias, por distintas razones tecnológicas.

Los reclamos son evaluados por un comité denominado Comité de Evaluación de Fraudes, el cual está conformado por representantes de las áreas involucradas en investigación, atención y fiscalización del proceso de resolución. Sin embargo, existe conflicto de funciones y atribuciones en el proceso de aprobación o rechazo de reclamos por fraude, ya que las diferentes gerencias objetan en ocasiones la resolución del Comité, cambiando la decisión sobre el reclamo.

Existe un comité de apoyo denominado “Comité de Evaluación de Fraudes”, el cual reporta al Consejo de Administración los resultados de su gestión. El Comité de Evaluación de Fraudes contempla dentro de sus funciones la retroalimentación a áreas administrativas y operativas para mejoras en

procedimientos y políticas, sin embargo, dicha función no ha podido dar los resultados previstos en cuanto a mejoras de control por la acumulación de casos en el proceso de evaluación. Por tal situación, los reportes al Consejo de Administración y Gerencia General no han sido satisfactorios y dicho Comité solo ha podido cubrir la parte operativa de evaluación de los reclamos por fraude.

La entidad ha tenido inconvenientes con las inconformidades de clientes respecto al resultado de su gestión, la cual en la mayoría de casos ha sido “denegada”, y el tiempo de resolución derivado que en varias ocasiones no se cumple el plazo ofrecido al cliente.

Por las razones anteriores el Banco Progreso se ha visto en la necesidad de regular los procesos de atención de reclamos de fraudes por cheques en cuentas de depósitos monetarios por medio de un manual de políticas y procedimientos. Para ello ha decidido contratar los servicios de una firma de Consultores.

## 4.2 Carta de Requerimiento de servicios



Guatemala, 02 de enero 2020

Licenciado  
César Estrada  
Gerente de Consultoría  
Mejía Orozco Consultores  
7ª. Calle 5-45 zona 11, Guatemala ciudad.

Respetable Licenciado Estrada:

Reciba un cordial saludo y a la vez nuestra solicitud de cotización de servicios de consultoría para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, para la atención de reclamos por fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios.

El trabajo de consultoría se basará en los procesos relacionados al pago de cheques, documentación de apoyo y reclamos de clientes asociados, nos comprometemos a facilitar la obtención de información clave específica de ejecutivos y empleados relacionados a los procesos. El período que esperamos se tome como base es del 1 de enero al 31 de diciembre 2019. El trabajo debe circunscribirse a los procesos de atención de reclamos por fraude de cheques en cuentas de depósitos monetarios.

Agradezco de antemano su atención y pronta respuesta. Quedamos atentos a cualquier propuesta que su firma de profesionales pueda ofrecernos.

Atentamente,

Lic. Renato Mérida  
Gerente General

cc. Archivo

### 4.3 Propuesta de servicios

**MEJÍA OROZCO CONSULTORES**  
Profesionales de Contaduría Pública y Auditoría

Guatemala, 10 de enero 2020

Lic. Renato Mérida  
Gerente General  
Banco Progreso, S.A.

Respetable Licenciado Mérida.

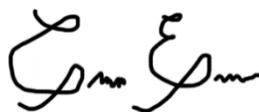
Por este medio estamos presentando para su consideración nuestra propuesta de servicios profesionales para consultoría en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, para la atención de reclamos por fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios.

Nuestro alcance contemplará revisión de documentación relacionada a los procesos de cheques, obtención de información clave específica de ejecutivos y empleados relacionados a los procesos de atención de reclamos por fraude de cheques, observación de procesos relacionados a la atención de reclamos de fraude de cheques y corroboración de información por otros medios que se estimen pertinentes. El trabajo se circunscribirá a los procesos de atención de reclamos por fraude de cheques en cuentas de depósitos monetarios.

La entrega del manual se realizará entre el 10 y 15 de marzo de 2020.

Quedamos desde ya a sus órdenes por cualquier duda o consulta.

Atentamente,



Lic. César Estrada  
Gerente de Consultoría

**MEJÍA OROZCO CONSULTORES**  
Profesionales de Contaduría Pública y Auditoría

**PROPUESTA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA**

**PROPUESTA TÉCNICA**

El desarrollo de la consultoría se desarrollará conforme la Norma Internacional de Encargos por Aseguramiento, lo cual garantiza la calidad en la entrega de un trabajo que satisfaga las necesidades de Banco Progreso en cuanto a la elaboración de un procedimiento para atención de reclamos por fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios.

**Técnicas a utilizar**

El trabajo de consultoría se desarrollará por medio de las siguientes actividades:

- Revisión de documentación relacionada a los procesos de cheques,
- Obtención de información clave específica de ejecutivos y empleados relacionados a los procesos de atención de atención de reclamos por fraude de cheques
- Observación de procesos relacionados a la atención de reclamos de fraude de cheques
- Elaboración de cuestionarios y memorandos narrativos, reuniones y solicitud de documentación clave.
- Corroboración de información por otros medios que se estimen pertinentes.

**Productos a entregar**

El producto que entregaremos será un Manual de Políticas y Procedimientos para la Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios, y sus respectivos anexos.

### **Profesionales asignados**

Para el desarrollo de la consultoría se designa al señor Julio César Mejía Orozco, consultor con amplia experiencia en sistema bancario, y al Licenciado César Estrada, Gerente de nuestra firma, quien supervisará el desarrollo del trabajo de consultoría.

### **Fechas de desarrollo de las fases de consultoría**

Obtención de información primaria	27 de enero 2020
Cuestionarios, Entrevistas y Análisis	Del 1 al 29 de febrero 2020
Elaboración del Manual	Del 1 al 14 de marzo 2020
Entrega del Manual	15 de marzo 2020

### **PROPUESTA ECONÓMICA**

Nuestros honorarios por este trabajo serán de Q40,000.00.

En caso de elegir nuestros servicios, por favor girar un cheque de gerencia por el monto indicado a nombre de Mejía Orozco Consultores.

#### 4.4 Carta de Aceptación de Servicio



Guatemala, 17 de enero 2020

Licenciado  
César Estrada  
Gerente de Consultoría  
Mejía Orozco Consultores  
7ª. Calle 5-45 zona 11, Guatemala ciudad.

Respetable Licenciado Estrada:

Por este medio estamos aceptando su propuesta de servicios profesionales para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, para la atención de reclamos por fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios.

Nos comprometemos a facilitar el acceso a documentación y permitir la observación de procesos y entrevistas planteados.

Esperamos su visita. Quedamos a la orden.

Atentamente,

Lic. Renato Mérida  
Gerente General

cc. Archivo

## 4.5 Planificación

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Planificación de Consultoría**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

**Objetivo:**

Definir los pasos a seguir para que el consultor pueda ejecutar el trabajo de campo y con ello obtener la información necesaria para el diseño de los manuales de políticas y procedimientos requeridos.

**Administración Actual del Proceso de Atención de Reclamos por Fraude:**

El proceso actual inicia cuando el cliente presenta su reclamo por fraude de cheques en una agencia de Banco Progreso, S.A. La agencia recibe el reclamo y revisa que los documentos estén completos para enviar el reclamo a Jefatura Administrativa de Agencias quien solamente revisa como control de calidad que la documentación cumpla con los requisitos para iniciar la investigación.

Posteriormente, se traslada expediente a Jefatura de Riesgos Operativos, donde se encargan de realizar la indagación del reclamo, recabando información clave para una resolución satisfactoria. La Jefatura deja constancia del resultado de su indagación por medio de un informe, el cual es enviado a Jefatura de Banca Personal, para su seguimiento.

Jefatura de Banca Personal recibe expediente de investigación. Esta jefatura depende jerárquicamente de la Gerencia de Banca Comercial. En dicha Jefatura intervienen dos puestos: Asistente de Banca Comercial y Jefe de Banca Personal. El Asistente de Banca Comercial, por orden de la Gerencia, asiste al Jefe de Banca Personal.

El asistente de Banca Comercial realiza la gestión de presentación ante el Comité de Evaluación de Fraudes. El Jefe de Banca Personal participa en dicho Comité en representación de Banca Comercial. Dicho Comité es un comité de apoyo al consejo de administración, con la función de evaluar los casos de fraudes que se presentan ante Banco Progreso, S.A. y emitir una resolución respecto a cada expediente. El Comité se reúne semanalmente y realiza la evaluación de cada expediente, sin embargo, existe encolamiento de casos por evaluar ya que se ha visto un incremento de los mismos, por lo que un caso puede tardar más de una semana en ser evaluado.

Luego que el Comité emite su resolución por medio de acta, se traslada nuevamente a Jefatura de Banca Personal para elaboración de una resolución específica, en caso fuese aprobado, y una carta de notificación en caso fuese aprobado. La resolución específica en casos es un documento en el cual se emite una orden de crédito la cual debe ser firmada por Gerente de Banca Comercial, Gerente de Contraloría Corporativa y Gerente de Asesoría Jurídica. Las notificaciones por medio de carta se remiten a agencia para que sea informado al cliente. Los casos aprobados no se informan por medio escrito.

Las resoluciones internas para crédito a cuenta se remiten a cada gerencia involucrada, lo cual incrementa el tiempo en que son devueltos los fondos reclamados al cliente ya que depende del tiempo en que cada Gerencia atiende los expedientes. Adicionalmente se realiza revisión de todos los casos que afectan cuentas de gasto por Auditoría Interna.

Las resoluciones firmadas completamente son enviadas Jefatura de Operaciones Especiales para que ejecute el crédito a cuenta. Dicha jefatura notifica a Asistente de Banca Comercial para informar al cliente respecto a resolución y confirmación del crédito a cuenta.

**Alcance:**

El alcance de la consultoría será sobre los procesos relacionados a la atención de reclamos por fraude de cheques en el Banco Progreso, S.A., así como la documentación relacionada y tomando de base el período del 01/01/2019 al 31/12/2019. Dentro del alcance también se incluirá información proporcionada por ejecutivos y personal interviniente en el proceso.

**Producto:**

Manual de políticas y procedimientos para la atención de reclamos por fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios, con sus formatos y documentos de respaldo.

**Técnicas de captación de información**

Se aplicarán las siguientes técnicas para para obtención de información:

- Elaboración de cuestionarios.
- Observación de procesos.
- Entrevistas con personal clave en el proceso de atención de reclamos por fraude de cheques.
- Análisis de documentación relacionada con los procesos.
- Corroboración de información por otros medios que se estimen pertinentes.
- Identificación de controles clave en cada proceso.
- Definición de responsables de los procesos.

**Riesgos de la Consultoría**

Debe considerarse que existen posibles riesgos que pueden limitar el alcance de la consultoría, tales como:

- Falta de información completa en los expedientes o deterioro en la misma.
- Retraso en la entrega de documentación por parte de la entidad al consultor
- Información incompleta acerca de los tipos de movimientos en el sistema.
- Existencia de controversia entre lo indicado en entrevistas y lo revisado en documentación.
- Ocultamiento de información importante por los ejecutivos para la definición del procedimiento y política.

**Recursos:**

- Humanos:

Gerente de Consultoría: Lic. César Estrada

Consultor: Sr. Julio César Mejía Orozco

- Financieros

Recurso Humano	Costo por hora	Número de horas	Totales
Gerente	Q400.00	30	Q 12,000.00
Consultor	Q50.00	160	Q 8,000.00

Gastos Administrativos	
Papelería y Útiles	Q 400.00
Gasolina	Q 1,600.00

<b>Total costos</b>		Q 22,000.00
<b>Utilidad</b>	<b>45.0%</b>	Q18,000.00
<b>Total Propuesta</b>		Q 40,000.00

- Físicos (Propiedad de la Firma):

2 Laptops

2 Impresoras

Instalaciones de la oficina de Consultoría

Mobiliario instalado en oficina

### Cronograma de Actividades

No.	Actividad	Fecha	Enero 2020				Febrero 2020				Marzo 2020				Abril 2020			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración de la Planificación.	20/01/2020																
2	Visita preliminar para recopilación de información primaria.	27/01/2020																
3	Trabajo de Campo. Elaboración de Memorandos Narrativos, Cuestionarios y Análisis de Información relacionada	03/02/2020- 29/02/2020																
4	Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos	02/03/2020- 09/03/2020																
5	Revisión del Manual por Gerente de Consultoría	10/03/2020- 14/03/2020																
6	Entrega del Manual de Políticas y Procedimientos	15/03/2020																

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario Primario de Consultoría**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

**Objetivo:** Obtención de información preliminar que servirá para la elaboración de la planificación de la consultoría.

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
1	¿Existen puestos clave en el proceso de resolución de reclamos por fraude de cheques?	X		Los firmantes de las resoluciones que son los Gerente y el Comité de Evaluación de Fraudes.
2	¿Se encuentra físicamente en el mismo lugar todas las áreas involucradas en el proceso de atención de reclamos?		X	Son áreas distintas y ubicadas físicamente en distintos lugares.
3	¿El personal que atiende cada fase del proceso de resolución de reclamos posee experiencia y/o antigüedad dentro de la institución?	X		Cada persona involucrada posee la experiencia necesaria para atender su papel dentro del proceso de atención de reclamos por fraudes de cheques.
4	¿Existe segregación de funciones entre las distintas fases de investigación, evaluación y resolución de casos?	X		Cada fase es independiente
5	¿Existe un proceso estándar de autorización o rechazo de reclamos por fraude de cheques?	X		Todos los casos se trasladan a Comité de Evaluación de Fraudes.
6	¿Existe seguimiento para el fraude interno en cuanto a fraude de cheques de cuentas monetarias?	X		Se realiza por parte de Jefatura de Riesgos Operativos y Auditoría Interna.

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
7	¿La investigación de los reclamos por fraudes de cheques son investigados por un área especializada?	X		Es la Jefatura de Riesgos Operativos.
8	¿Existe conflicto de opiniones o resoluciones en el desarrollo del proceso de resolución?	X		En ocasiones Comité de Fraudes resuelve desfavorablemente y algún Gerente de Área no está de acuerdo.
9	¿Existen cuellos de botella en el proceso de resolución?	X		Se ha observado atraso durante el proceso de investigación y de resolución por parte del Comité de Evaluación de Fraudes.
10	¿Existe un resguardo adecuado para los expedientes de reclamos?	X		Operaciones Especiales tiene a su cargo el archivo de resoluciones originales, Banca Comercial tiene el archivo de actas y Riesgos Operativos tiene el archivo de la investigación.
11	¿Existen registros electrónicos de seguimiento a los casos de reclamo por fraudes de cheques?	X		Sí, pero es un registro manual en Excel que es administrado por Asistente de Banca Comercial. Módulo de sistema no es funcional actualmente.
12	¿El Comité de Evaluación de Fraudes está respaldado por un reglamento interno u otro documento?		X	El Comité fue formado inicialmente por Gerente, luego se delegó este formándose con jefes y delegados.
13	¿Han existido inconvenientes con los clientes respecto al tratamiento del reclamo presentado?	X		Principalmente en el tema de tiempos ya que no se cumple con las expectativas de respuesta.

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
14	¿Existen factores externos a la entidad que influyan en el proceso de atención de reclamos?		X	No, pero en determinadas ocasiones si existe un caso con alguna publicación en medios digitales o de prensa, se toma un tratamiento diferente.

Entrevistador:



Julio Mejía  
Consultor

Ejecutivo  
Entrevistado:



Aníbal Ochoa  
Gerente Banca  
Comercial

Fecha de la entrevista: 27 de enero de 2020.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Programa de Trabajo**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

**Objetivo:** Establecer las actividades que el consultor debe realizar para la obtención de información de importancia para la consultoría y el diseño del manual de políticas y procedimientos.

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Ref.</b>
1	Entreviste al Gerente de Banca Comercial y elabore un memorando narrativo con la información obtenida.	<b>A1 a la A5</b>
2	Analice la información clave que proporcione la Gerencia de Banca Comercial para utilizarla en el manual.	<b>A6</b>
3	Entreviste a un Asistente de Agencia y elabore memorando narrativo con la información obtenida.	<b>A7 a la A9</b>
4	Revise documentación recibida para inicio de la gestión de reclamos para utilizarla en el manual.	<b>A10 a la A11</b>
5	Entreviste a Asistente de Banca Comercial y elabore Memorando Narrativo con la información obtenida.	<b>A12 a la A13</b>
6	Entreviste a Jefe de Riesgos Operativos y elabore memorando narrativo con la información obtenida.	<b>A14 a la A18</b>
7	Analice el proceso de indagación de reclamos por fraude de cheques para utilización en el manual.	<b>A19 a la A24</b>
8	Entreviste al Jefe de Banca Personal y elabore memorando narrativo con la información obtenida.	<b>A25 a la A28</b>
9	Revise documentación de puntos clave en el proceso realizado por Jefatura de Banca Personal para su utilización en el manual.	<b>A29</b>
10	Entreviste a Comité de Evaluación de Fraudes en reunión ordinaria y elabore memorando narrativo con la información obtenida.	<b>A30 a la A37</b>
11	Revise documentos y actas del Comité de Evaluación de Fraudes para su utilización en el manual.	<b>A38 a la A39</b>
12	Analice tiempos de respuesta registrados por Comité de Evaluación de Fraudes para propuesta de mejora en el manual.	<b>A40 a la A41</b>
13	Analice la distribución de montos de reclamos para propuesta de estratificación de montos en el manual.	<b>A42</b>

No.	Actividad	Ref.
14	Entreviste a Jefe de Operaciones Especiales y elabore memorando narrativo con la información obtenida.	<b>A43 a la A44</b>
15	Analice el proceso y documentos de crédito a cuenta de clientes para utilizarlo en el manual.	<b>A45</b>
16	Entreviste por medio de cuestionario a Delegado de Auditoría Interna y elabore memorando narrativo con la información obtenida.	<b>A46 a la A48</b>
17	Revise documentación importante que pueda aportar Auditoría Interna para el procedimiento y para utilización en el manual.	<b>A49</b>
18	Elabore el Manual de Políticas y Procedimientos.	Ver en informe final
19	Presente el Manual de Políticas y Procedimientos para revisión de Gerente de Consultoría.	Ver en informe final
20	Elabore un informe final de entrega del manual.	Ver en informe final

Hecho por: Sr. Julio César Mejía Orozco / Consultor



Autorizado por: Lic. César Estrada / Gerente de Consultoría



## 4.6 Ejecución del trabajo

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Índice de Papeles de Trabajo**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

<b>Papel de Trabajo</b>	<b>Ref.</b>	<b>Página</b>
Memorando Narrativo de Procesos de Banca Comercial	<b>A1</b>	71
Cuestionario Gerente Banca Comercial	<b>A4</b>	74
Análisis quejas y oficios	<b>A6</b>	76
Memorando Narrativo de Procesos de Agencia	<b>A7</b>	77
Cuestionario – Asistente de Agencia	<b>A9</b>	79
Análisis correo de agencia	<b>A10</b>	80
Análisis Carta de Reclamo	<b>A11</b>	81
Memorando Narrativo de Procesos de Asistente de Banca Comercial	<b>A12</b>	82
Cuestionario – Asistente de Banca Comercial	<b>A13</b>	83
Memorando Narrativo de Procesos de Jefatura de Riesgos Operativos	<b>A14</b>	84
Cuestionario – Jefe Riesgos Operativos	<b>A17</b>	87
Análisis de Informe Riesgos Operativos	<b>A19</b>	89
Memorando Narrativo de Procesos de la Jefatura de Banca Personal	<b>A25</b>	95
Cuestionario – Jefe de Banca Personal	<b>A27</b>	97
Análisis Aceptación de Cargo por Colaborador	<b>A29</b>	99
Memorando Narrativo de Procesos del Comité de Evaluación de Fraudes	<b>A30</b>	100
Cuestionario – Comité de Evaluación de Fraudes	<b>A35</b>	105
Análisis Acta de Comité	<b>A38</b>	108
Análisis de Tiempos	<b>A40</b>	110
Análisis de Estratificación de Montos para Resoluciones	<b>A42</b>	112
Memorando Narrativo de Procesos de Jefatura de Operaciones Especiales	<b>A43</b>	113
Cuestionario – Jefe de Operaciones Especiales	<b>A44</b>	114
Análisis Autorización de Crédito a Cuenta	<b>A45</b>	115
Memorando Narrativo de procesos de Auditoría Interna	<b>A46</b>	116
Cuestionario Auditoría Interna	<b>A48</b>	118
Análisis Memorando de Auditoría Interna	<b>A49</b>	119
Marcas de Papeles de Trabajo	<b>A50</b>	120

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de Banca**  
**Comercial**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A2</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 03/02/2020	Fecha: 05/02/2020

**Objetivo**

Identificar y narrar los procesos de reclamos por fraude de cheques relacionados a Banca Comercial.

**Trabajo realizado**

Se procedió a realizar un cuestionario al gerente de banca comercial, ya que está gerencia tiene intervención en el proceso de atención de reclamos por fraude de cheques. En las primeras siete preguntas se obtuvo comentarios adicionales que se analizan más adelante en este memorando.

Existen políticas, pero estas han sido comunicadas por correo a cada agencia que lo solicite. No existe un archivo común que contenga las políticas o procedimientos actuales. Según comentarios de Asistente de Banca Comercial, existen agencias que no conocen los requisitos del reclamo y han presentado problemas respecto a la documentación que debe presentar el cliente, generando retraso en el proceso de resolución y molestias al cliente.

Existen diferentes áreas que intervienen en la atención y resolución del caso por fraude de cheques, cada una según su función. El proceso inicia desde la agencia, pasa por la Jefatura Administrativa de Agencias, quien revisa que la documentación esté completa para luego remitir el caso a la Jefatura de Riesgos Operativos para hacer la investigación correspondiente. Luego dicha jefatura envía el informe a Jefatura de Banca Personal quien se encarga de

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de Banca**  
**Comercial**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A3</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 03/02/2020	Fecha: 05/02/2020

remitir los cass al Comité de Fraudes. Según sea la resolución, el asistente de nuestra gerencia da seguimiento a la aprobación o notificación del caso denegado.

En la decisión que se toma sobre reclamo el único órgano que se encarga de ello es el Comité de Evaluación de Fraudes. Es en este punto donde se ha presentado retraso en los tiempos de resolución, esto se debe a dos causas: a) Comité solicita ampliación de información, b) La decisión de Comité es cuestionada por algún Gerente de Área.

Han existido problemas que retrasan el proceso como los siguientes:

- Documentación incompleta proporcionada por el cliente
- Tiempos de investigación prolongados
- Prolongación de tiempo en evaluación Comité de Evaluación de Fraudes

El Comité de Evaluación de Fraudes reporta a Consejo de Administración en su calidad de comité de apoyo.

De acuerdo a comentarios de Gerente de Banca Comercial, solamente la red de agencias y Asistente de Banca Comercial deben tener contacto directo con el cliente, ya que las áreas que intervienen en el proceso han requerido no tener contacto con el cliente para no afectar innecesariamente los resultados de la investigación y la resolución.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de Banca**  
**Comercial**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A4</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 03/02/2020	Fecha: 05/02/2020

Se observó que Auditoría Interna solicita firmar la resolución de crédito a cuenta para una revisión posterior a la decisión del Comité de Evaluación de Fraudes, lo que amplía el tiempo de respuesta. También se observó que el Comité de Evaluación de Fraudes solicita ampliaciones para casos específicos a Jefatura de Riesgos Operativos, incrementando el tiempo de resolución. Adicionalmente, algunos Gerentes de Área solicitan cambiar algunas resoluciones para determinados clientes por relación económica especial con Banco Progreso, S.A.

**Análisis de Información**

Al analizar la información obtenida de la observación de los procesos y documentación de banca comercial, así como la retroalimentación de los ejecutivos a cargo del mismo, utilizaremos las áreas descritas que intervienen en el proceso y la política de atención a clientes exclusiva por parte de red de agencias y Asistente de Banca Comercial para la estructuración del manual. Así mismo se considerarán los problemas observados en cuanto a tiempos de respuesta para una mejora en el proceso de atención de reclamos.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario Gerente de Banca Comercial**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A5</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 03/02/2020	Fecha: 05/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
1	¿Existen políticas y procedimientos para el manejo, la atención y resolución de casos de reclamos por fraude de cheques en cuentas de depósitos monetarios?	X		Se envían por correo electrónico
2	¿Existe algún archivo que contenga información proporcionada a agencias y otras áreas como políticas y procedimientos?		X	Todo es por correo. Se consulta cada vez con sus superiores si no sabe algo.
3	¿Existe un área a cargo de la atención y la resolución de los reclamos presentados por fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios?	X		La Jefatura de Banca Personal se encarga de supervisar la gestión de todo el proceso de resolución.
4	¿Existe una segregación de funciones respecto a la resolución de casos de fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios?		X	Comité de Evaluación de Fraudes toma decisión
5	¿Existe algún cuello de botella dentro del proceso de resolución de los reclamos?	X		En fase de investigación y de evaluación
6	¿Se han presentado otros problemas en el desarrollo del proceso de atención de reclamos por fraudes de cheques?	X		Retraso en firma de resoluciones por parte de Gerentes de Área.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario Gerente de Banca Comercial**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A6</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 03/02/2020	Fecha: 05/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
7	¿Ha existido inconveniente por parte de algún área específica para completar el proceso y resolver al cliente?	X		Auditoría Interna, Comité y Gerentes de Área que no están de acuerdo con decisión.
8	¿Existe alguna unidad encargada de la capacitación del personal involucrado en la atención de los reclamos de fraude de cheques?		X	No existe una unidad a cargo. Por costumbre se pide orientación a Banca Personal cuando es necesario.
9	¿Los cambios y mejoras al proceso de atención de los reclamos por fraude de cheques están a cargo de un área específica?		X	Comité de Evaluación de Fraudes debería realizar la actividad, pero actualmente no se cumple.
10	¿El cliente reclamante recibe información de su caso durante el proceso de atención de su reclamo?		X	Sólo se le informa hasta el final de su reclamo y cuando el cliente consulta.
11	¿Existe registro de quejas presentadas ante instituciones supervisoras o investigativas respecto a reclamos por fraude de cheques?	X		Ver Análisis de Quejas y Oficios

Entrevistado: Lic. Aníbal Ochoa / Gerente de Banca Comercial

Entrevistador: Sr. Julio César Mejía Orozco / Consultor

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis de quejas y oficios**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A7</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 04/02/2020	Fecha: 06/02/2020

Se tuvo a la vista el resumen de base de datos de quejas y oficios recibidos en referencia a reclamos por fraude de cheques durante el año 2019, siendo lo siguiente:



Entidad	Tipo	Casos	Atiende	Observaciones
Superintendencia de Bancos	Oficio		Gerencia de Contraloría Corporativa	Se observó que 20 casos son inconformidades del cliente por haber sido denegado su caso por el banco o por no haber tenido respuesta a tiempo.
Ministerio Público	Oficio		Gerencia de Contraloría Corporativa	La totalidad de los casos refiere a inconformidades del cliente respecto a la resolución.
Prensa escrita	Quejas de usuarios enviadas a medios de prensa		Gerencia de Banca Comercial	De estos, 10 referían a casos de los que no tenía conocimiento el banco y 10 refieren a inconformidades por tiempo de respuesta del banco o inconformidad en resultado negativo.
Redes Sociales	Publicaciones de usuarios	1	Gerencia de Banca Comercial	No existe documento de respaldo.

**Fuente:** Información proporcionada por Gerencia de Banca Comercial.

### **Análisis**

Se observa que los clientes utilizan diferentes medio externos para presentar su inconformidad o presionar para que se resuelva su reclamo favorablemente. Las respuestas a dichos eventos son enviadas por un área específica y esto es informado a la Gerencia de Banca Comercial para su conocimiento. Esto sirve para ver el impacto que tienen los medios externos en el proceso de atención de reclamos por fraudes de cheques. Esta información será considerada para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de Agencia**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A8</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 05/02/2020	Fecha: 07/02/2020

**Objetivo**

Identificar y narrar los procesos de reclamos por fraude de cheques relacionados a la red de agencias.

**Trabajo realizado**

Se realizó indagación en una de las agencias de mayor afluencia de público y mayor actividad operativa para conocer el tratamiento de la atención del reclamo al cliente y evaluar el nivel de conocimiento del personal. Se realizó cuestionario a un asistente de agencia.

Se determinó que la documentación que debe presentar el cliente para solicitar la evaluación de su reclamo está contenida en un correo electrónico enviado por parte del asistente de banca comercial. Dichos documentos son los siguientes:

- Carta de reclamo.
- Copia de Documento Personal de Identificación de cada firmante.

Esta información no existe en un documento formal, es un correo electrónico enviado por solicitud de la agencia. (Ver en **A10**). Se observó que clientes realizan a mano carta de reclamo. (Ver en **A11**)

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de Agencia**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A9</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 05/02/2020	Fecha: 07/02/2020

**Análisis de Información**

Al analizar la información obtenida de la observación de los procesos y documentación de banca comercial, así como la retroalimentación de los ejecutivos a cargo del mismo, utilizaremos el listado de documentos presentados por cliente para la estructuración del manual. Se elaborará un formato de carta de reclamo para estandarización de la documentación del expediente.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario – Asistente de Agencia**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A10</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 05/02/2020	Fecha: 07/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
1	¿Ha tenido conocimiento de fraudes de cheques que hayan sido realizados a clientes del banco?	X		Sí, se reciben reclamos regularmente.
2	¿Conoce cómo se atienden los reclamos por fraudes de cheques dentro de la entidad bancaria?	X		Sólo lo que concierne a agencias
3	¿Existe un listado de documentos que debe presentar el cliente para efectuar un reclamo por fraude de cheques en cuentas de depósitos monetarios?	X		Listado detalla en memorando
4	¿Existe capacitación hacia el personal de la agencia para la atención de los reclamos por fraudes de cheques?		X	Se consulta a asistente de banca comercial cada vez que se tiene duda del proceso
5	¿Han existido inconvenientes cuando el cliente presenta su reclamo?	X		En ocasiones no sabe cuántos cheques bloquear exactamente.
6	¿El cliente presenta inconformidades durante el proceso del reclamo?	X		Por el tiempo de respuesta y/o por haberle denegado.

Entrevistado: Srita. Sara Hernández / Asistente de Agencia 040 Atanasio Tzul

Entrevistador: Sr. Julio César Mejía Orozco / Consultor

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis correo de agencia**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A11</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 06/02/2020	Fecha: 10/02/2020

Se obtuvo de parte de asistente de servicio al cliente de agencia 49, impresión de correo electrónico que sirve a agencia para saber qué documentos requerir al cliente al momento de su reclamo.

<p><b>De:</b> <a href="mailto:ag49asis1@bancoprogreso.com">ag49asis1@bancoprogreso.com</a>  <b>Para:</b> <a href="mailto:comercial1@bancoprogreso.com">comercial1@bancoprogreso.com</a>  <b>Asunto:</b> Consulta Documentos  Fecha: 12 de agosto 2019 - 14:15 horas</p> <p>Buenas tardes, Adriana.</p> <p>Por este medio deseamos confirmar los requisitos para ingresar un caso de reclamos por fraude de cheques. Cliente se encuentra en este momento en la agencia. Gracias de antemano.</p> <p>Saludos cordiales</p> <p>José Medina  Asistente Agencia 49 </p> <p style="text-align: right;"><b>CPC</b></p>	<p><b>De:</b> <a href="mailto:comercial1@bancoprogreso.com">comercial1@bancoprogreso.com</a>  <b>Para:</b> <a href="mailto:ag49asis1@bancoprogreso.com">ag49asis1@bancoprogreso.com</a>  <b>Asunto:</b> Re: Consulta Documentos  Fecha: 12 de agosto 2019 - 14:25 horas</p> <p>Buenas tardes, José.</p> <p>Te confirmo que los documentos que debe presentar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de reclamo con detalle de los hechos y operaciones que reclama. </li> <li>• Copia de Documento Personal de Identificación. </li> </ul> <p>Saludos cordiales</p> <p>Adriana Celis  Asistente de Banca Comercial</p> <p style="text-align: right;"><b>CPC</b></p>
---	--

**Análisis**

La agencia consultada tiene claro quién puede apoyarles en consultas respecto a casos de reclamos por fraudes. Sin embargo, se observa que cada agencia debe solicitar este tipo de información por cada momento del proceso.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis Carta de Reclamo**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A12</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 06/02/2020	Fecha: 10/02/2020

Se obtuvo copia de una carta de reclamo presentada por un cliente.

22 de septiembre 2019

Señores  
Banco Progreso, S.A.  
Guatemala

✓

Por este medio Yo, Bernardo Alberto Olivero Cifuentes, me identifico con DPI 1931 45004 7434, solicito de manera atenta para que inicie las investigaciones al cobro de los cheques 04616071 con la cantidad de Q4,750.00, 04616072 con la cantidad de Q4,800.00 y 04616073 con la cantidad de Q4,890.00, los cuales me fue sustraídos el día 20 de septiembre 2019 a eso de las 12 pm.

Ante tal situación, solicito las investigaciones y reposición o reintegro de mi dinero ya que nunca fueron firmados por mi persona dichos cheques.  
Sin más sobre el particular, me suscribo.

Atte.

  
Bernardo Alberto Olivéro Cifuentes  
DPI 1931-45004-7434  
Cuenta No. 001-1041908-0   
Tel: 5555-6789

**CPC**

**Análisis**

Se observa que la carta es llena a mano, no existe un formato para que el cliente pueda llenar su solicitud. Se sugerirá en el procedimiento.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de Asistente de**  
**Banca Comercial**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A13</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 07/02/2020	Fecha: 11/02/2020

### **Objetivo**

Identificar y narrar los procesos de reclamos por fraude de cheques relacionados a Asistente de Banca Comercial.

### **Trabajo realizado**

Nos presentamos en locación donde se encuentra asistente de Banca Comercial, a quién se le realizó un cuestionario para obtener información respecto a las funciones que tiene dentro del proceso de atención de reclamos.

Se observó que el asistente de banca comercial tiene funciones de apoyo principalmente en lo siguiente:

- Preparación de expedientes para comité de evaluación de fraudes, así como el acta respectiva
- Se encarga de actualizar el registro electrónico de reclamos.
- Se encarga de llenado de actas, resoluciones para gestión de devolución de fondos, notificaciones de casos denegados. Es de observar que no se realizan notificaciones para casos aprobados
- Realiza llamadas telefónicas para notificar el crédito a cuenta o cita al cliente para entrega del cheque de gerencia, según corresponda.

### **Análisis de Información**

Al analizar la información obtenida de la observación de los procesos y documentación de banca comercial, así como la retroalimentación de los ejecutivos a cargo del mismo, utilizaremos los procesos listados que realiza el Asistente de Banca Comercial para la estructuración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario – Asistente de Banca Comercial**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A14</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 07/02/2020	Fecha: 11/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
1	¿Cuáles son las atribuciones que tiene el Asistente de Banca Comercial?	n/a	n/a	Preparar los expedientes y acta para Comité de Evaluación de Fraudes
2	¿Tiene alguna participación en la decisión sobre los reclamos por fraude de cheques		X	Solo apoyo administrativo
3	¿Se lleva algún registro electrónico de los casos?	X		Es un documento de Excel
4	¿Qué documentos prepara?	n/a	n/a	Actas, resoluciones, notificaciones de casos denegados.
5	¿Se realizan notificaciones a clientes de casos aprobados?		X	Solamente se notifica vía telefónica
6	¿Existe un proceso para citar al cliente cuando se reintegra con cheque de gerencia?	X		Se recibe cheque desde Operaciones Especiales y se cita al cliente para entrega.
7	¿Existe un proceso para notificación de créditos a cuenta?	X		Sólo se notifica por llamada telefónica cuando Operaciones Especiales nos notifica.

Entrevistado: Srita. Adriana Celis / Asistente de Banca Comercial

Entrevistador: Sr. Julio César Mejía Orozco / Consultor

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de Jefatura de**  
**Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A15</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 10/02/2020	Fecha: 12/02/2020

**Objetivo**

Identificar y narrar los procesos de reclamos por fraude de cheques relacionados a la Jefatura de Riesgos Operativos.

**Trabajo realizado**

Se procedió a realizar un cuestionario al Jefe de Riesgos Operativos ya que esta área tiene bastante participación en el proceso de atención de Reclamos por fraude de cheques, los comentarios adicionales se analizan más adelante en este memorando.

En la Jefatura de Riesgos Operativos administra y controla los expedientes formados de la investigación obtenida de los reclamos por fraude de cheques. Así también tiene a su cargo la realización de informes de investigación de los reclamos y de los informes de ampliación de las investigaciones que se les solicite.

Según comentarios del jefe de Riesgos Operativos, al recibir un caso de reclamo por fraude de cheques, asistente inicia recopilación de información, la analiza para posteriormente generar un informe de investigación, con conclusiones y recomendaciones, el cual luego se envía a Comité de Evaluación de Fraudes. Esta información servirá para el procedimiento de investigación.

La jefatura de Riesgos Operativos cuenta con el respaldo de la Oficialía de Cumplimiento para solicitar toda la información que se requiera para completar el informe de investigación en cada caso. De no obtenerse la información solicitada en primera instancia se cuenta con el apoyo del Jefe inmediato y/o Auditoría Interna. La Jefatura de Riesgos Operativos está facultada a solicitar cualquier información

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de Jefatura de**  
**Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

<b>Ref. A16</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 10/02/2020	Fecha: 12/02/2020

necesaria para el cumplimiento de esta política en lo que refiere a investigación de clientes y colaboradores.

Se verifican datos sospechosos que involucran al personal y se incluye en el informe de reclamo, de existir indicios de involucramiento interno se coordina con Auditoría Interna. La verificación de estos datos es por caso, sin embargo, a pesar que el control y registro del personal recurrente en operaciones relacionadas con fraudes existe, pero no se ha hecho un filtro con fines de análisis de recurrencia para tomar decisiones administrativas. Se tiene una base de datos para el control de Reclamos, transacciones involucradas y personal reincidente o participante en las operaciones, la cual se llena cada vez que se realiza un informe.

La mayoría de recomendaciones de mejoras de acuerdo a los hallazgos encontrados en sus investigaciones no son aplicadas por el Comité de Evaluación de Fraudes. Ver análisis de esta área.

No existe procedimiento que oriente al personal de agencias para la atención de casos de fraude a clientes, sin embargo, si una agencia está interesada en asesoría para el proceso de atención de fraudes, la Jefatura de Riesgos Operativos les apoya a requerimiento.

Se analizó un informe que fue proporcionado por Riesgos Operativos y adicionalmente se consultó sobre los aspectos mínimos que debe contener el informe de investigación y se indicó lo siguiente:

- Datos de Colaboradores involucrados (Nombres y apellidos, código de empleado, usuario del sistema).

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de Jefatura de**  
**Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A17</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 10/02/2020	Fecha: 12/02/2020

- Historial de Faltantes, sobrantes y otros casos de fraude (de los colaboradores involucrados).
- Imágenes de Vídeo (Agencia y ventanilla de evento).
- Bitácoras de Consultas de Cuenta, Firmas y SalDOS.
- Imágenes de Documentos (Reclamados y No Reclamados).
- Registro de Firmas Físico y de Sistema.
- Validación Ordenes de No pago para Cheques
- Historial de Chequeras Solicitadas

El registro de firmas es determinante en la decisión sobre el reclamo. (Ver en **A21**)

### **Análisis de Información**

Al analizar la información obtenida de la observación de los procesos y documentación de banca comercial, así como la retroalimentación de los ejecutivos a cargo del mismo, utilizaremos el listado de aspectos mínimos para la realización del informe de investigación listados anteriormente, y el proceso de indagación y elaboración de informe de investigación para la estructuración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario – Jefe de Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A18</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 11/02/2020	Fecha: 13/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
1	¿Existen bases de datos para el control de reclamos, transacciones involucradas, personal reincidente?	X		Sí, se llenan cada vez que se realiza un informe
2	¿Existe algún procedimiento que oriente al personal de agencias para la atención de casos de fraude a clientes?		X	Si la agencia lo solicita, se le brinda información de orientación.
3	¿Existe control de archivo de expedientes de reclamos en la Jefatura de Riesgos Operativos?	X		En esta área se administran las carpetas de información obtenida en la investigación.
4	Se realizan informes de investigación para los casos de reclamos por fraude de cheques en cuentas de depósitos monetarios	X		Informes y ampliaciones
5	¿Existen limitaciones en el alcance de la Jefatura o de la Gerencia de Contraloría al momento de realizar la investigación interna?		X	Solo en ocasiones se ha solicitado el apoyo de Auditoría Interna y Oficial de Cumplimiento
6	Existe algún control y registro de personal recurrente en operaciones relacionadas al fraude de cheques		X	Existe un registro de operaciones reclamadas, pero no se ha hecho ese filtro.
7	¿Se verifican datos sospechosos que puedan involucrar a personal interno?	X		Se incluyen en el informe

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario – Jefe de Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

<b>Ref. A19</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 11/02/2020	Fecha: 13/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
8	Si existe indicio de involucramiento interno en un fraude de cheques, ¿se ejecuta alguna acción para atender internamente el fraude cometido por el personal?	X		Se coordina con Auditoría Interna
9	¿La jefatura de riesgos operativos tiene la facultad necesaria para obtener toda la información que se requiera para completar el informe de investigación en cada caso?	X		Cuenta con el respaldo de Oficialía de Cumplimiento.
10	De no ser posible la obtención de información en primera instancia, ¿existe algún otro medio o área que pueda solicitar esta información?	X		Jefe inmediato y/o Auditoría Interna.
11	¿Las recomendaciones y hallazgos que encuentran en sus investigaciones tienen impacto en la mejora de los procesos?		X	La mayoría de recomendaciones de mejora no se aplican por Comité.
12	¿Cuáles son los puntos mínimos que debe contener un informe de investigación de fraude de cheques?	n/a	n/a	Ver detalle en memorando narrativo.

Entrevistado: Licda. Leila Aranjuez / Jefe de Riesgos Operativos

Entrevistador: Sr. Julio César Mejía Orozco / Consultor

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis de Informe Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A20</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 11/02/2020	Fecha: 13/02/2020

Se procedió a solicitar un informe de investigación para conocer los puntos críticos que son investigados para la evaluación del reclamo por fraude de cheques. A continuación se analizan extractos del mismo.

<b><u>Análisis del evento:</u></b>							<b>CPC</b>
Información detallada de las operaciones reclamadas:							
Oficina	Fecha	Documento	Valor	Usuario	Nombre del Colaborador	Código de empleado	
2	20/09/2019	04616071	✓ Q4,750.00	103002	Norma Andrea Solórzano Adriano	SA0214	
50	20/09/2019	04616072	✓ Q4,800.00	202050	Liseth Oralia Gálvez Medrano	GM0053	
50	20/09/2019	04616073	✓ Q4,890.00	204050	Eleazar José Gómez Rafael	GR0173	
<b>Total</b>			<b>Q14,440.00</b>	✓			
<b><u>Documento de identificación utilizado para el cobro del documento:</u></b>							
De acuerdo a las imágenes de cheques, los documentos fueron cobrados por:							
<i>Documento</i>	<i>No.</i>	<i>Nombre</i>			<i>Cheques</i>		
DPI	2481-90103-0201	Walter de Jesús Matías Jacobo			71 y 72		
DPI	2548-43181-0101	Joel Martínez Martínez			73		

**Análisis de la información**

En este apartado del informe se encuentran los datos generales de los colaboradores que operaron los documentos reclamados. Esto sirve para evaluar el récord de los receptores. A continuación se observa que se realiza el detalle de los documentos personales de identificación utilizados para cobrar cada cheque.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis de Informe de Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A21</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 19/02/2020	Fecha: 21/02/2020

Se continúa con la evaluación del informe de investigación.

**Información de la cuenta afectada:**

Se verificó en el sistema central del banco, el cliente no dio aviso de forma oportuna al banco por el robo de sus documentos. Se observó que los cheques 04616074 y 04616075 tienen orden de no pago por extravío, pero esta fue puesta 10 minutos después del pago del último cheque reclamado.

Se verificó el historial de cheques rechazados de fecha 20/09/2019, encontrando que los cheques 04616074 y 04616075 fueron procesados en sistema y rechazados por falta de fondos, minutos antes de la orden de no pago de los mismos.

La chequera con el correlativo de los documentos reclamados fue entregada con fecha 07/06/2019



**CFO**

**Análisis**

En este apartado se detalla lo ocurrido con la orden de no pago y cheques rechazados. Estos puntos son importantes para la toma de decisión sobre el reclamo ya que si existió aviso para el bloqueo de cheques debe analizarse si el mismo fue previo al pago de los cheques reclamados. Dependiendo del momento, así será la responsabilidad del banco y del cuentahabiente sobre las operaciones reclamadas.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis de Informe de Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A22</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 19/02/2020	Fecha: 21/02/2020

Se continúa con la evaluación del informe de investigación. El registro de firma forma parte importante de la decisión sobre el reclamo por fraude de cheques.

**Registro de Firmas:** **CFO**

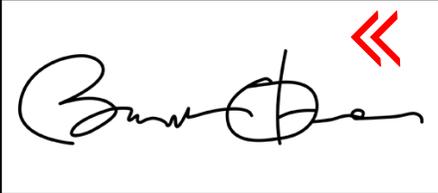
Se obtuvo el registro de firmas del sistema que se encuentra vigente desde la apertura de la cuenta y disponible para visualización por parte de los receptores pagadores. ✔

**Firma del cliente**

Cliente BERNARDO ALBERTO OLIVERO CIFUENTES      Cuenta No. 001-1041908-0

Fecha de Actualización: 09/04/2014

Tipo: Individual      Cantidad de Firmas: 1



Bernardo Alberto Olivero Cifuentes  
DPI 1931-45004-7434

**Análisis**

El registro de firma es determinante en la decisión del reclamo ya que un reclamo puede ser rechazado simplemente por existir similitud entre las firmas de los cheques reclamados y la firma registrada. Puede observarse que el registro es consultado por medio de sistema informático, por lo que debe verificarse en la investigación que la cuenta se encuentre actualizada en el sistema, es decir, que los cambios en sistema correspondan a lo real.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis de Informe de Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A23</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 19/02/2020	Fecha: 21/02/2020

Continuando con el análisis del informe de investigación encontramos las imágenes de los cheques que son reclamados. A continuación un ejemplo.

**BANCO PROGRESO** CUENTA No. 001-1041908-0 CHEQUE No. **04616071**  
**CERO SIETE UNO**  
 635241021054 **BERNARDO ALBERTO OLIVERO CIFUENTES**

LUGAR Y FECHA Guatemala, 20 de septiembre 2019 Q 4,750.00

PÁGUESE A Walter Matias

QUETZALES Cuatro mil setecientos cincuenta exactos

REF. 90753307 BANCO PROGRESO, S.A. FIRMAS AUTORIZADAS

3: 000323170:0110419080 04616071 0000003159

ÁREA DE ENDOSO: Walter Matias 2481-90103-0201

CHK 103002 20/09/2019 13:05:32 0121  
 Cuenta: 00110419080  
 Cheque: 04616071 Q4,750.00

**BANCO PROGRESO**  
**CFO**

**Análisis**

Obtener la imagen del cheque reclamado es de vital importancia en el proceso de investigación. La imagen del cheque y la imagen del registro de firmas son la base de la decisión sobre el reclamo. Se puede observar en este caso que el cheque posee certificación de caja, firma y sello del receptor, endoso, firma similar a la registrada, y datos correctamente llenos.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis de Informe de Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A24</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 19/02/2020	Fecha: 21/02/2020

Continuando con análisis de informe de investigación encontramos alertas y bitácoras.

**Alertas:**



El sistema central del banco genera alertas en tiempo real de transacciones que no son usuales por el cliente. Se solicitó información al departamento de Monitoreo Transaccional para verificar si para el presente caso se generó este tipo de alerta, quienes responden lo siguiente:

“La transacción 04616073 generó alerta a las 13:39 hrs. Por parte de la unidad de Monitoreo Transaccional, a las 13:50 horas se logró contactar al cliente, con quien se confirmó la sustracción de documentos de sus pertenencias.” 

**Bitácora:**

En la bitácora de consultas que nos proporcionó el departamento de Base de Datos, no se encontró registros de consultas de saldos o firmas sospechosas.

**Análisis**

Las alertas indicadas en el informe refieren a transacciones que salen del perfil habitual del cliente y son manejadas a nivel interno para control de transacciones sospechosas.

El objetivo de la bitácora es reflejar las consultas de saldos y firmas que haya tenido la cuenta previo y durante el fraude para descartar involucramiento de personal interno. En este caso no se encontró registro alguno.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis de Informe de Riesgos Operativos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A25</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 19/02/2020	Fecha: 21/02/2020

Al final del informe de investigación se encuentra un apartado de conclusiones y recomendaciones donde la jefatura de riesgos operativos brinda su opinión al comité de evaluación de fraudes.

**Conclusiones**

1. De acuerdo a información registrada en el Sistema, el cliente no dio aviso de forma oportuna por el robo o extravío de los documentos.
2. En la bitácora de consultas que nos proporcionó el departamento de Base de Datos, no se encontró registro consultas de saldos o firmas previas a las operaciones.
3. La firma expuesta en cada uno de los documentos reclamados, posee rasgos similares contra el registro. No existe variación notoria.

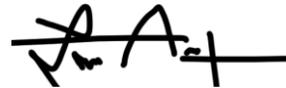
**Recomendaciones:**

Derivado que en el presente caso no existe factor de responsabilidad por parte del banco en el pago de los cheques objeto de reclamo, que sea evaluado el no acceder a la solicitud de reintegro realizada por el cliente y proceder a su notificación.

Atentamente,



Marisol Flores  
Analista ✓



Licda. Leila Aranjuez  
Jefe de Departamento ✓

**X**  
**CFO**

**Análisis**

Como puede observarse las conclusiones y recomendaciones radican en lo que es la firma, bloqueo oportuno de cheques y registro de consultas sospechosas de saldos o firmas. No obstante, el comité de evaluación de fraudes aplicará su propio criterio para resolver.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de la Jefatura**  
**de Banca Personal**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A26</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 12/02/2020	Fecha: 14/02/2020

**Objetivo**

Identificar y narrar los procesos de reclamos por fraude de cheques relacionados a la Jefatura de Banca Personal.

**Trabajo realizado**

Se procedió a realizar un cuestionario al jefe de Banca Personal para obtener información de la Jefatura, relacionada con la capacitación y existencia de un procedimiento que oriente al personal de agencias en el proceso de atención de reclamos por fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios.

Se estableció que la comunicación de los procedimientos actuales llega solamente a los jefes de agencia, quienes deben mantener capacitado al personal a su cargo, sin embargo, se ha observado que en varias veces esta información no llega a los receptores pagadores, por lo que es posible que varios receptores no cuenten con la actualización del políticas y procedimientos actuales.

En algunos casos, se solicita llamado de atención por parte del jefe de agencia para el receptor (si es un caso denegado). No obstante, en varios casos aprobados es el receptor quien acepta el cargo por falta de verificación de firmas u otro incumplimiento. Al respecto, debe considerarse que se contempla en el Código de Trabajo y Convenios Internacionales que este tipo

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de la Jefatura**  
**de Banca Personal**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A27</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 12/02/2020	Fecha: 14/02/2020

de descuentos y cargos a empleados no están permitidos. (Ver en **A29**)

Cuando un cliente presenta un reclamo por fraude de cheques en cuenta de depósitos monetarios se le indica que en un tiempo de 50 días se resolverá su caso, pero en la práctica dicho tiempo no se cumple por diversas razones promediando en resolución entre 59, pudiendo ser mayor número de días. En pocos casos se ha resuelto en un tiempo menor a 50 días.

El Asistente de Banca Personal prepara expedientes y actas, y es el Jefe de Banca Personal quien los presenta al Comité de Evaluación de Fraudes.

En el sistema computarizado existe inconveniente para controlar los ingresos de reclamos por fraude de cheques en cuentas de depósitos monetarios, ya que el módulo existente se encuentra en fase de mejora por parte de la empresa que administra el sistema central. Dichas mejoras consisten en cambios en el sistema que se aplicarán a producción aproximadamente en el mes de junio de 2020.

### **Análisis de Información**

Al analizar la información obtenida de la observación de los procesos y documentación de banca comercial, así como la retroalimentación de los ejecutivos a cargo del mismo, utilizaremos los procesos realizados por el asistente de Banca Comercial, el proceso de llamados de atención para la estructuración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario – Jefe de Banca Personal**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A28</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 13/02/2020	Fecha: 17/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
1	¿Capacitación periódica a personal de agencias, en especial, receptores de caja?		X	Sucede que la comunicación de procedimientos actualmente llega a jefes de agencia. Después de ese punto es posible que no llegue información a receptores.
2	¿Cuáles son las medidas correctivas para mitigar la falta de cumplimiento de procedimiento en el pago de cheques?	n/a	n/a	Cuando se observa en un caso de reclamo, se solicita llamado de atención a Jefe de Agencia.
3	¿Se han ejecutado recuperaciones con receptores de caja?	X		Sí, la mayoría acepta los cargos por falta de verificación de firmas u otro incumplimiento a procedimientos.
4	¿Existen bases de datos para el control de reclamos, transacciones involucradas, personal reincidente?	X		En ésta área sólo se lleva control de datos de los reclamos como fecha de ingreso, monto reclamado, etc. No llevamos ese detalle.
5	¿Existe algún procedimiento que oriente al personal de agencias para la atención de casos de fraude a clientes?		X	
6	¿Cuánto tiempo se le indica al cliente que tardará su reclamo?	n/a	n/a	50 días.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario – Jefe de Banca Personal**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A29</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 13/02/2020	Fecha: 17/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
7	¿Existe una persona encargada de informar al cliente respecto al avance de su reclamo?	n/a	n/a	Sí, pero sólo cuando el cliente lo requiere. Es el Asistente de Banca Comercial, quien trabaja en esta jefatura.
8	¿Su persona es la encargada de llevar los casos de reclamos ante el Comité de Evaluación de Fraudes?	X		Asistente de Banca Personal prepara los documentos y Jefe de Banca Personal los presenta.
9	¿Existe inconveniente con el sistema para controlar los reclamos por fraude de cheques ingresados?	X		El módulo se encuentra en fase de mejora por parte de la empresa que administra el sistema central, pero los cambios harán útil el módulo aproximadamente en junio 2020.
10	¿Quién se encarga de validar que toda la documentación se encuentre completa al iniciar la investigación?	n/a	n/a	Es el asistente de Administración de Agencias. Se realiza para controlar la calidad del proceso antes que llegue a Riesgos Operativos.
11	¿Qué verifica la persona?	n/a	n/a	Que esté completa la documentación, de lo contrario, solicita a agencia complete información.

Entrevistado: Lic. Manuel Martínez / Jefe de Banca Personal

Entrevistador: Sr. Julio César Mejía Orozco / Consultor

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis Aceptación de Cargo por Colaborador**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A30</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 17/02/2020	Fecha: 19/02/2020

Se obtuvo una copia de aceptación de cargo por parte de Jefe de Banca Personal.



**Aceptación de Cargo #**

Agencia: 25 Atanasio Tzul

Monto: Q4,890 ✓

Código de empleado: 48790

Por este medio, yo Armando Guerra acepto el cargo por incumplimiento a procedimientos establecidos por el banco, de acuerdo al informe Fra-283-2019, asumiendo mi responsabilidad de esta forma. Asimismo, autorizo a Banco Progreso, S.A. que se descuenta de mi nómina quincenal la suma de Q150 hasta solventar el monto arriba indicado.



\_\_\_\_\_  
Firma de aceptación

CFO

**Análisis**

Debe considerarse que los descuentos y cargos a sueldos de empleados no están permitidos, según el Código de Trabajo de Guatemala y convenios internacionales vigentes. Por este motivo no se sugerirá el uso de la aceptación de cargo en política y procedimiento.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos del Comité de**  
**Evaluación de Fraudes**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A31</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 17/02/2020	Fecha: 19/02/2020

**Objetivo**

Identificar y narrar los procesos de reclamos por fraude de cheques relacionados al Comité de Evaluación de Fraudes.

**Trabajo realizado**

Se procedió a realizar cuestionario durante reunión de Comité de Evaluación de Fraudes, donde estuvieron presentes los cuatro integrantes del mismo, ya que ellos son los que intervienen en forma directa en la Resolución de Reclamos presentados por Fraudes de Cheques en cuentas de depósitos Monetarios.

Las personas que participan en el comité de Evaluación de Fraudes son 4, con voz y Voto en las reuniones, siendo ellos Jefe de Banca Personal, Jefe de Administración de Agencias, Delegado de Asesoría Jurídica, Jefe de Riesgos Operativos y, con voz pero sin voto, Delegado de Auditoria Interna.

Jefe de Banca Personal es quien preside el Comité, el asistente de Banca Comercial es el que se encarga convocar a reuniones, y de otros aspectos administrativos relacionados con las reuniones del Comité.

Cada uno de los delegados conoce la responsabilidad de su participación en el comité, cuando alguno de los delegados no puede asistir a la reunión convocada, tiene que comunicarlo con 24 horas de anticipación, en este caso

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos del Comité de**  
**Evaluación de Fraudes**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A32</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 17/02/2020	Fecha: 19/02/2020

se tiene que delegar a un suplente, pero no todos cuentan con alguien que los cubra, por lo que se ha optado a que por lo menos 3 deben estar presentes. De no ser posible que estén tres, se pospone la reunión, lo que conlleva el atraso en la resolución de casos.

Al no existir un criterio de evaluación estandarizado las resoluciones de los casos se hacen de acuerdo a la experiencia de cada integrante del Comité y por votación.

La existencia del comité está formalizada y respaldada como un Comité de Apoyo al Consejo de Administración. Los miembros del comité son delegados por cada Gerencia, tomando en cuenta la experiencia en el área que les corresponde, y de acuerdo al nivel de puesto ocupado por dichas personas.

El comité, cada vez que se reúne, tienen la obligación de levantar acta para hacer constar los casos resueltos y los no resueltos, en algunos casos que la documentación del reclamo presentado no esté completa respecto a la investigación, se procede a solicitar ampliación de la misma, lo que conlleva atraso en la resolución. Es de considerar que el acta utilizada solo tiene función de dejar constancia de lo actuado no así para girar instrucciones respecto a los casos de fraude de cheques. (Ver en **A38**)

Existe un documento aparte que se firma por Gerentes de Área para dar trámite a crédito a cuenta o cheque de gerencia.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos del Comité de**  
**Evaluación de Fraudes**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A33</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 17/02/2020	Fecha: 19/02/2020

Según comentarios del Comité de Evaluación de Fraudes existen puntos que deben ser mejorados en los procesos que han observado, pero es difícil darle seguimiento por el exceso de casos que tienen que ser evaluados durante sus reuniones. El comité tiene la función de dar seguimiento a las mejoras de otros procedimientos relacionados con el pago de Cheques, procedimientos operativos generales o de seguridad, pero actualmente no se hace por limitaciones de tiempo, no se hacen reuniones al respecto por la misma situación relacionada con las limitaciones de tiempo.

La información relacionada y acumulada del personal involucrado en pagos de cheques que originan reclamos por fraude, así como lo relacionado con caligrafías recurrentes en los fraudes, grabaciones de cámaras de seguridad, aspectos que se pueden tomar en cuenta para la prevención de fraudes de cheques, están a cargo de la jefatura de Riesgos, pero no ha sido analizada por el Comité de Evaluación de Fraudes por las limitaciones de tiempo y la carga de casos a resolver.

Se realizó un análisis de estratificación de montos el cual puede ayudar a agilizar la resolución de casos y mejorar los tiempos del proceso de atención de reclamos por fraudes de cheques de cuentas monetarias. Un 41.25% corresponde a casos menores, por lo que es factible establecer una estratificación en la evaluación por medio del monto. (Ver en **A42**)

Adicionalmente se estableció por medio de la base de datos que administra

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos del Comité de**  
**Evaluación de Fraudes**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A34</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 17/02/2020	Fecha: 19/02/2020

Asistente de Banca Comercial, que el tiempo promedio de resolución de casos es de 59 días, sin embargo el tiempo ofrecido al cliente es de 50 días. Solucionando la saturación de casos en la fase de Comité se espera que el tiempo a nivel general del proceso de atención de reclamos por fraude de cheques mejore. (Ver en **A40**)

Se consultó al Comité de Evaluación de Fraudes cuáles son los reportes que necesita revisar para mejorar el proceso de atención de reclamos por fraude y los procedimientos de cheques en general, comentando que son los siguientes (proporcionados por Jefatura de Riesgos Operativos):

- Personal vinculado a fraudes, por operaciones reclamadas y aquellos donde se haya determinado participación premeditada.
- Transacciones reclamadas de todos los fraudes, con dato por agencias, horarios y montos para analizar patrones de comportamiento.
- Reporte de usuarios reincidentes en cobro de cheques que se hayan visualizado en cámaras de seguridad.
- Reporte de caligrafías identificadas recurrentes en fraudes.

Adicionalmente también usarían la Base General de datos de fraudes que administra Asistente de Banca Comercial.

Al consultar al Comité de Evaluación de Fraudes respecto a los puntos que son evaluados en un caso de reclamo, se obtuvo la siguiente información distribuida en dos principales listas:

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos del Comité de**  
**Evaluación de Fraudes**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A35</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 17/02/2020	Fecha: 19/02/2020

**Aspectos Técnicos:**

- Firma similar a la del sistema
- Orden de No Pago oportuna
- Cumplimiento de Procedimientos
- Receptores con historial en otros casos
- Personal Interno dolosamente involucrado
- Consultas sospechosas previas al fraude
- Existió aviso de transacción por medio de mensaje de texto

**Aspectos externos:**

- Si existe publicación del cliente en prensa, redes sociales, etc.
- Si existe requerimiento por medio de Ministerio Público o Superintendencia de Bancos
- Si reclamante es Persona Expuesta Políticamente, o posee cargos públicos.

**Análisis de información**

Al analizar la información obtenida de la observación de los procesos y documentación de banca comercial, así como la retroalimentación de los ejecutivos a cargo del mismo, utilizaremos el proceso de presentación de casos ante Comité de Evaluación de Fraudes, los aspectos técnicos y aspectos externos para la evaluación de casos por Comité, los reportes necesarios para la gestión de Comité y los datos mínimos que debe contener el acta de cada reunión, para la estructuración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario – Comité de Evaluación de Fraudes**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A36</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 17/02/2020	Fecha: 19/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
1	¿Qué áreas participan en el Comité de Evaluación de Fraudes?	N/A	N/A	Jefe de Banca Personal, Delegado de Asesoría Jurídica, Jefe de Riesgos Operativos y Delegado de Auditoría Interna.
2	¿Existe una persona a cargo de presidir el Comité y de convocar a las reuniones?	X		Jefe de Banca Personal preside, y asistente de Banca Comercial se encarga de todo lo administrativo de las reuniones.
3	¿Existe algún nombramiento para los integrantes de Comité?		X	Cada delegado conoce la responsabilidad de asistir.
4	¿Existe algún plan en caso que no exista quórum durante la reunión de Comité?	X		Son 4 integrantes. Se realiza la reunión con al menos 3, caso contrario se cancela la sesión.
5	¿Existe algún suplente en caso que el titular de cada área no pueda asistir?		X	No todos cuentan con alguien que los cubra para sesiones de Comité.
6	¿La resolución es establecida con una base de evaluación estandarizada o criterio imparcial?	X		De acuerdo a la experiencia de cada integrante.
7	¿Existen criterios de evaluación estandarizados?		X	Según el voto de cada integrante
8	¿Existe algún estatuto o reglamento que formalice la existencia de Comité?	X		El Comité fue establecido Como Comité de Apoyo por decisión de Consejo de Administración a quienes rinden cuentas.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario – Comité de Evaluación de Fraudes**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A37</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 17/02/2020	Fecha: 19/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
9	¿Existe algún acta o documento de respaldo que sirva de constancia para las reuniones de Comité?	X		Acta de Reunión
10	¿Los expedientes de investigación cumplen con las expectativas del Comité para realizar su evaluación?	X		Sí, pero en ocasiones se solicita ampliación de investigación.
11	¿Existen puntos de mejora que no se han cubierto conforme las necesidades de control actuales?	X		Se han observado muchas deficiencias, pero actualmente es difícil darles seguimiento por exceso en cantidad de casos a evaluar.
12	¿Existe un seguimiento de mejora a otros procedimientos relacionados a pago de cheques, procedimientos operativos generales o de seguridad en agencias?		X	Comité tiene esta función, pero actualmente no tiene el alcance por limitaciones de tiempo
13	¿Se reúnen periódicamente para ver mejoras en los procesos y prevención de riesgos?		X	No ha sido posible por lo indicado.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario – Comité de Evaluación de Fraudes**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A38</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 17/02/2020	Fecha: 19/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
14	¿Cómo es manejada la información acumulada de personal involucrado, caligrafía recurrente, cámaras de seguridad, etc. para la prevención de fraudes de cheques?	n/a	n/a	Jefatura de Riesgos tiene esa información, pero no ha sido analizada por Comité por la carga de casos a resolver.
15	¿Cuáles son los reportes que el Comité debiera evaluar para mejoras en los procesos?	n/a	n/a	Ver detalle en Memorando narrativo.
16	¿Cuáles son los puntos que deben considerarse al momento de evaluar un reclamo?	n/a	n/a	Ver detalle en Memorando narrativo.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis Acta de Comité**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A39</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 18/02/2020	Fecha: 20/02/2020

Se obtuvo copia de un acta del comité de evaluación de fraudes. A continuación se analizan la primera parte.

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE FRAUDES 				
ACTA No. 04/10/2019				
En el municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala, siendo las 09:00 horas del día viernes cuatro de octubre del año dos mil diecinueve, reunidos en la sala de reuniones de Banca Comercial, 4a. Avenida, 10-45 Zona 10, los abajo firmantes dejan constancia de lo siguiente:				
<b>PRIMERO:</b> Se procede a dar lectura y resolución a los diferentes reclamos presentados por clientes.				
<b>SEGUNDO:</b> A continuación se detallan los casos revisados en esta sesión. <span style="float: right;"><b>CFO</b></span>				
Caso	Nombre del Cliente	Monto Reclamado	Status	Observaciones
Fra-268-2019	Fabrizio González	Q 9,890.00 	Aprobado 	Procede reintegro con cargo a gasto, derivado que según Informe de Riesgos colaborador no acepta el cargo. Firmas se observan notoriamente variadas.
Fra-272-2019	Cristóbal Colón	Q 9,770.00 	Denegado 	Firmas similares a la registrada, no existió aviso oportuno para el bloqueo de los documentos reclamados.
Fra-274-2019	Marcelino Villalba	Q 14,810.00 	Denegado 	Firmas similares a la registrada, no existió aviso oportuno para el bloqueo de los documentos reclamados.

**Análisis**

Se observa que cada caso tiene detalle de número, nombre del cliente, monto reclamado, resolución y observaciones las cuales contienen los motivos de la resolución e instrucciones para realizar la resolución, sin embargo, estas últimas son poco detalladas. Este documento sirve como respaldo de la decisión para el comité, no obstante, no tienen función alguna para realizar crédito a cuenta.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis Acta de Comité**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A40</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 21/02/2020	Fecha: 25/02/2020

Se continúa analizando acta de Comité de Fraudes.

**CFO**

**TERCERO:** Se solicitará a Riesgos Operativos la ampliación del caso siguiente.

Caso	Nombre del Cliente	Monto Reclamado	Status	Resolución
Fra-270-2019	Sergio Valdez	Q14,920.00 	Ampliación 	Se solicita a Riesgos Operativos ampliar respecto a registro de firma ya que el registro del sistema no es el mismo que el registrado en archivo físico.

**CUARTO:** Se da por terminada la presente sesión, siendo las 13:00 horas del mismo día de su inicio.

---

**Manuel Martínez**  
Jefe Banca Personal

---

**Leila Aranjuez**  
Jefe Riesgos Operativos

---

**Emmanuel Cruz**  
Jefe Administrativo de Agencias

---

**Oliverio Fernández**  
Delegado de Auditoría Interna

**Análisis**

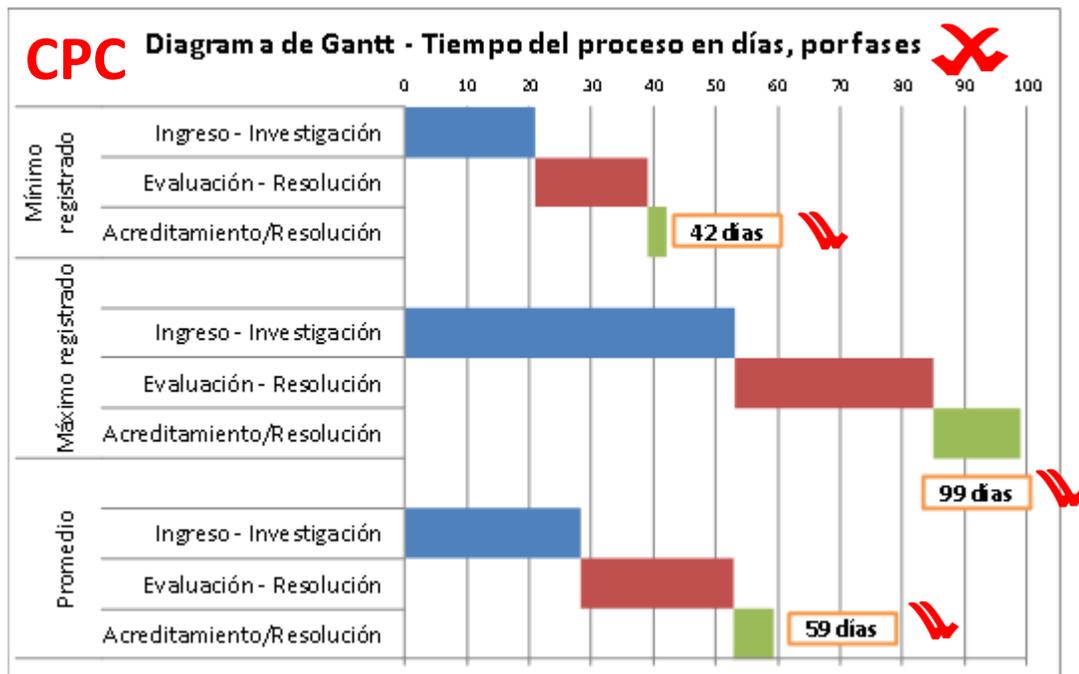
Puede observarse que en esta parte del acta de Comité de Evaluación de Fraudes se mantiene un caso pendiente por ampliación. Firman los 4 integrantes del Comité. No obstante, esta acta sólo tiene función de dejar constancia de lo decidido, más no funciona para girar instrucciones respecto a los casos de fraude de cheques.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis de Tiempos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A41</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 18/02/2020	Fecha: 20/02/2020

Se solicitó a Comité de Evaluación de Fraudes un detalle del tiempo promedio, tiempo más corto y tiempo más largo registrados en el proceso de atención de reclamos, separando el tiempo por fase, obteniendo el siguiente resultado.



**Análisis**

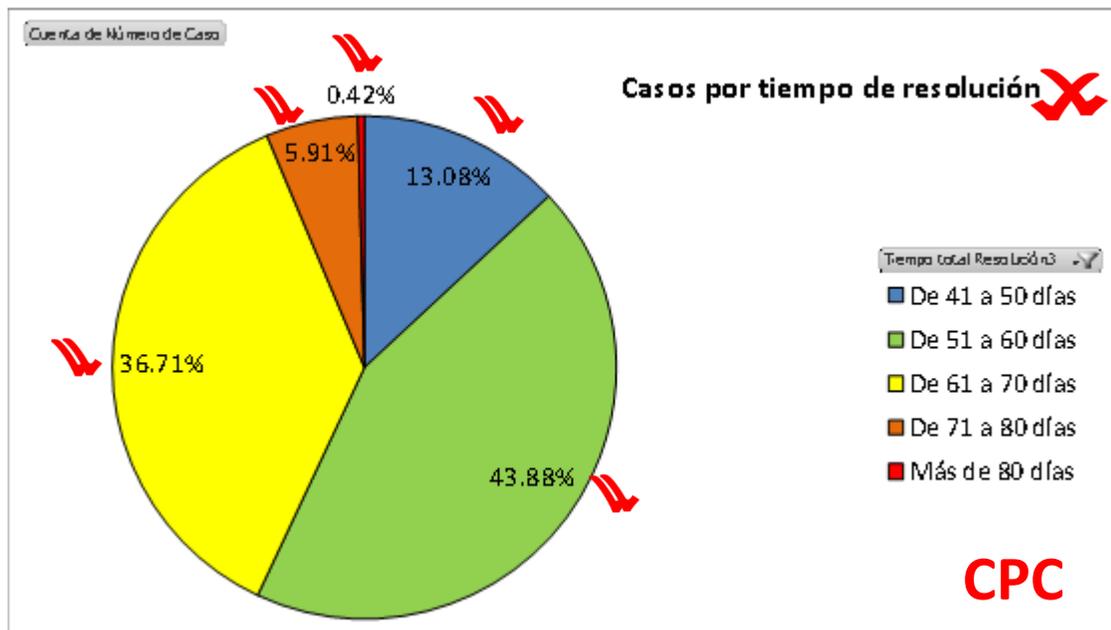
El tiempo ofrecido a los clientes para resolver es de 50 días, pero el tiempo más rápido registrado en 2019 es de 42. El promedio de casos ha durado 59 días en resolverse, sobrepasando el tiempo ofrecido. El tiempo más prolongado ha sido de 99 días. Este análisis revela la importancia de una mejora en la política. Se analizará una propuesta de segmentación en la atención de reclamos.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis de Tiempos**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A42</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 21/02/2020	Fecha: 25/02/2020

Tomando como base la medición de tiempos anterior, se solicitó una distribución del porcentaje de casos según el tiempo de finalización del reclamo, obteniendo el siguiente resultado.



**Análisis**

Se observa que existe un 36.71% de casos que son resueltos de 61 a 70 días y un 5.91% que se resolvió de 71 a 80 días. Considerando que el tiempo ofrecido es de 50 días, estos indicadores muestran que existe deficiencia en la atención de los reclamos por el retraso en la respuesta al cliente.

Se considerará esta información para realizar mejora en el proceso de resolución y para la elaboración del manual de políticas y procedimientos.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis de Estratificación de Montos para**  
**Resoluciones**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A43</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 18/02/2020	Fecha: 20/02/2020

Se procedió a solicitar a Comité de Evaluación de Fraudes un resumen de los reclamos segmentados en grupos, agrupados en múltiplos de Q5,000.00, con la finalidad de realizar una segmentación de casos por montos y evaluar mejora en los tiempos de respuesta.

Agrupación por monto	 Cant.	% Cantidad	 Monto	% Monto Reclamo
De Q0.01 a Q5,000.00	99	41.25%	Q 447,149.00	19.27%
De Q5,000.01 a Q10,000.00	62	25.83%	Q 607,940.00	26.19%
De Q10,000.01 a Q15,000.00	74	30.83%	Q 1,097,580.00	47.29%
De Q15,000.01 a Q25,000.00	4	1.67%	Q 83,670.00	3.61%
Más de Q25,000.00	1	0.42%	Q 84,500.00	3.64%
<b>Total general</b>	<b>240</b>	<b>100.00%</b>	<b>Q 2,320,839.00</b>	<b>100.00%</b>

**Análisis**

Se puede observar que un 41.25% de los expedientes corresponde a casos menores de Q5,000.00. Se observa también que existe una menor cantidad de expedientes en lo que respecta a los casos arriba de Q15,000.00. Esto servirá para considerar un tratamiento más rápido en la resolución de reclamos por monto.

Se considera factible que los casos de montos menores sean resueltos en un nivel menor, casos medianos se evalúen por Comité de Evaluación de Fraudes y casos de mayor impacto se evalúe a nivel gerencial.

Se considera importante esta segmentación para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de Procesos de Jefatura de**  
**Operaciones Especiales**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A44</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 19/02/2020	Fecha: 21/02/2020

**Objetivo**

Identificar y narrar los procesos de reclamos por fraude de cheques relacionados a Jefatura de Operaciones Especiales.

**Trabajo realizado**

Se procedió a realizar un cuestionario al jefe de Operaciones Especiales para conocer su participación en el proceso de atención de reclamos por fraude de cheques. Se analizó un documento proporcionado por Jefe de Operaciones Especiales que sirve de sustento para la devolución de fondos.

Se observó por medio de un documento que sirve de instrucción para crédito a cuenta o cheque de gerencia, que dicho documento está firmado por gerentes de área. Este documento se genera por cada caso el valorado en comité de evaluación de fraudes, por lo que adicional a la aprobación de dicho comité se debe realizar la gestión de firma de este documento. Es de considerar que si existiese una política que lo indicara, la jefatura de operaciones especiales podría operar créditos en cuenta y cheque de gerencia con las firmas del comité de evaluación de fraudes. Los cheques emitidos se trasladan al asistente de Banca comercial para coordinar su entrega con el cliente. (Ver en **A45**)

**Análisis de Información**

Al analizar la información obtenida de la observación de los procesos y documentación de banca comercial, así como la retroalimentación de los ejecutivos a cargo del mismo, utilizaremos los procesos de crédito a cuenta y emisión de cheque de gerencia para la estructuración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario – Jefe de Operaciones Especiales**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A45</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 19/02/2020	Fecha: 21/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
1	¿Se realiza algún tipo de crédito sin la resolución original?		X	Para reclamos no operamos sin resolución original
2	¿Existe un catálogo de firmas autorizadas para realizar los créditos?	X		Se opera con las firmas de los gerentes y lo establecido en políticas internas.
3	A partir de esta clasificación de firmas, ¿existen niveles de autorización para el caso de Reclamos por Fraudes?		X	Siempre firman los Gerentes de Área, sin embargo, esto puede cambiar si existiese una política definida.
4	¿Se lleva un archivo físico de las resoluciones originales?	X		Se tiene un archivo físico en esta área.
5	¿Qué medios se utilizan para devolución de fondos por reclamos de fraude de cheques?	n/a	n/a	Cheque de Gerencia y Crédito a Cuenta
6	¿Existe diferencia de tratamiento entre montos menores y mayores?	X		Menos de Q5,000 se acredita y mayores o iguales de Q5,000 se emite cheque de gerencia, en todo caso la resolución contiene la instrucción.
7	¿Para los casos mayores, a quién se envía el cheque de gerencia para su entrega?	n/a	n/a	A Asistente de Banca Comercial, quien coordina con el cliente.

Entrevistado: Lic. Rafael Solis / Jefe de Operaciones Especiales  
Entrevistador: Sr. Julio César Mejía Orozco / Consultor

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis Autorización de Crédito a Cuenta**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A46</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 20/02/2020	Fecha: 24/02/2020

Se obtuvo copia de una resolución utilizada para realizar créditos a cuenta:

### Comité de Evaluación de Fraudes

BANCO PROGRESO, S.A.

10 de octubre 2019  
**Referencia Fra-268-2019**

Considerando que el señor Fabricio González presenta un reclamo por el pago de los cheques 07897085 y 07897086 por la suma de Q9,890.00, por motivo de que él no firmó los cheques, el Comité de Evaluación de Fraudes, determina el caso como:

**Aprobado**

Para tal efecto solicita lo siguiente:

Área de Operaciones: Proceder con el reintegro de Q9,890.00 a la cuenta monetaria No. 047-1005478-5 con cargo a gasto, derivado que según Informe de Riesgos colaborador no acepta el cargo. Firmas se observan notoriamente variadas.

Jefe de Agencia: Evaluar llamado de atención a receptor GA0578 Ricardo Gálvez Arredondo por falta de verificación de firmas en los documentos objeto de reclamo.

Sin otro particular,

Aníbal Ochoa  
Gerente de Banca Comercial

Licda. Adriana Xuyá  
Gerente Contraloría Corporativa

Licda. Elena Hernández  
Gerente de Asesoría Jurídica

**CFO**

**Análisis**

Puede observarse que tiene como título “Comité de Evaluación de Fraudes”, sin embargo, esta es firmada por los Gerentes de área, quienes tienen que firmar por cada caso aprobado por Comité de Evaluación de Fraudes.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de procesos de Auditoría**  
**Interna**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A47</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 24/02/2020	Fecha: 26/02/2020

**Objetivo**

Identificar y narrar los procesos de reclamos por fraude de cheques relacionados a Auditoría Interna.

**Trabajo realizado**

Se procedió a realizar un cuestionario a delegado de Auditoría Interna. Se analizó un documento proporcionado por Auditor, firmado por Gerente de Auditoría Interna.

Después de que ha sido aprobado un caso, antes de firmar la Gerencia de Contraloría solicita a la Gerencia de Auditoría un análisis profundo del caso que se trate.

La auditoría interna tiene una revisión activa sobre los casos presentados al Comité de Evaluación de Fraudes de Cheques, dada su participación en el Comité. Si auditoría no tuviera participación el Comité de Evaluación, tendría esta actividad de revisión como parte de una actividad periódica programada. Si Gerencia de Contraloría no firma el expediente, Auditoría Interna no interviene en revisiones posteriores a la evaluación de Comité.

En el caso de establecerse la participación que involucre a personal interno, la auditoría le ha dado seguimiento para lograr la recuperación y reintegro al cliente en coordinación con riesgos operativos.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Memorando Narrativo de procesos de Auditoría**  
**Interna**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A48</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 24/02/2020	Fecha: 26/02/2020

En algunas ocasiones auditoría interna ha encontrado situaciones que han dado lugar al cambio en las resoluciones de algunos casos, posteriormente de haber sido evaluados por el Comité de Evaluación de Fraudes.

Recientemente por medio de memorando dirigido Gerencia de Banca Comercial y con el objeto de agilizar el proceso de atención a los reclamos, tomando en cuenta que la mayoría de casos son correctamente resueltos y para cumplir con la independencia de criterio, la revisión de los casos presentados por Reclamos por fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios se hará como parte del programa de auditoria. Este cambio en la revisión se estima ayudara a que el proceso de revisión no requiera de su firma durante el proceso de atención de reclamos sino será revisado posteriormente a dicho proceso (Ver en **A49**)

Esta información es importante para la elaboración del procedimiento ya mejorará el tiempo de respuesta a los reclamos.

### **Análisis de Información**

Al analizar la información obtenida de la observación de los procesos y documentación de banca comercial, así como la retroalimentación de los ejecutivos a cargo del mismo, utilizaremos el nuevo proceso de revisión por parte de Auditoría Interna y su revisión periódica para supervisión del gasto para la estructuración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Cuestionario para Auditoría Interna**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A49</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 24/02/2020	Fecha: 26/02/2020

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
1	¿Por qué se realiza una nueva revisión después de haber sido aprobado un caso?	n/a	n/a	La Gerencia de Contraloría solicita a la Gerencia de Auditoría un análisis profundo antes de firmar cada caso.
2	¿Auditoría Interna realiza periódicamente revisión sobre casos denegados y aprobados?		X	Se tiene una revisión activa. En caso Auditoría no participe en proceso de firma, se realizaría como actividad periódica programada.
3	¿Puede agilizarse la revisión por parte de Auditoría Interna?	X		Si Contraloría no firma, no es necesaria su intervención en tiempo real.
4	¿Han existido casos de fraude que involucre a personal interno?	X		Sí, se les ha dado seguimiento para recuperación y reintegro a cliente en coordinación con Riesgos Operativos.
5	¿Han encontrado alguna situación que cambie la resolución de los casos posterior a ser evaluados por Comité de Evaluación de Fraudes?	X		Sí, en algunas ocasiones.
6	¿Existe inconveniente que Auditoría Interna intervenga como aprobador, y no como "revisor"?	X		Está por definirse dicha situación por el Auditor Interno.

Entrevistado: Lic Oliverio Fernández / Delegado de Auditoría Interna

Entrevistador: Sr. Julio César Mejía Orozco / Consultor

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Análisis Memorando de Auditoría Interna por**  
**cambio en Proceso de Revisión**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A50</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 25/02/2020	Fecha: 27/02/2020

Durante la entrevista con Auditor Delegado para reclamos de Fraude con cheques, se obtuvo un memorando que se envió en ese momento a Gerencia de Banca Comercial.

**Memorando de auditoría**

De: Lic. Augusto Santos, Gerente Auditoría Interna  
Para: Lic. Aníbal Ochoa, Gerente Banca Comercial  
Fecha: 25 de febrero 2020  
Asunto: Revisión de Casos de Reclamos por Fraude de Cheques por parte de esta Auditoría Interna

Estimado Licenciado Ochoa, en virtud de los actuales esfuerzos por realizar un proceso de atención de reclamos por fraude de cheques más ágil, hemos decidido realizar nuestra revisión como parte del programa de auditoría, de una forma independiente. Esto significa que la revisión se realizará periódicamente, cumpliendo con la independencia de criterio y del proceso mismo. Esto deriva que se ha observado que la mayoría de casos son correctamente resueltos por Comité de Evaluación de Fraudes.

Requeriremos entonces de su apoyo con el auditor delegado para la obtención de información cuando éste lo requiera.

Sin otro particular

  
Lic. Augusto Santos  
Gerente Auditoría Interna

**CPC**

**Análisis**

Este cambio en la revisión de Auditoría Interna ayudará a que el proceso de revisión no requiera de su firma, sino será revisado posteriormente a los hechos. Esto liberará en parte el tiempo de respuesta al cliente en el proceso de atención de reclamos por fraude de cheques.

Esta información se considerará para la elaboración del manual.

**Banco Progreso, S.A.**  
**Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos**  
**para Atención de Reclamos por Fraude de Cheques**  
**Guía de Marcas de Consultoría**  
**Período del 01/01/2019 al 31/12/2019**

Ref. <b>A51</b>	
Hecho por: JCM	Revisado por: CAE
Fecha: 29/02/2020	Fecha: 14/03/2020

Marca	Símbolo
Sumatoria Vertical	
Copia Proporcionado Por Cliente	<b>CPC</b>
Copia Fiel del Original	<b>CFO</b>
Crédito a cuenta verificado en sistema	
Corroborado directamente contra registros del sistema	
Corroborado con Asistente de Banca Comercial	
Verificado contra expediente físico	
Se observó documento físico original	
Corroborado contra base de datos de reclamos registrada en sistema informático.	
Firma del cliente corroborada directamente en el sistema informático	
Confirmado con Jefatura de Monitoreo Transaccional	
Documento de uso actual que no se utilizará para elaboración del manual.	
Datos verificados con Jefatura de Banca Personal	
Información preparada por el cliente y corroborada en base de datos.	
Confirmado con Gerente de Auditoría Interna	
Confirmado con Jefatura de Riesgos Operativos	

#### 4.7 Informe de entrega del manual de políticas y procedimientos

**MEJÍA OROZCO, CONSULTORES**  
Profesionales de Contaduría Pública y Auditoría

Guatemala, 15 de marzo de 2020

Lic. Renato Mérida  
Gerente General  
Banco Progreso, S.A.  
Presente

Apreciable Licenciado Mérida:

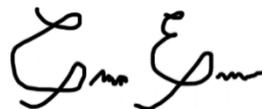
Es un gusto saludarle y, de acuerdo a la propuesta de elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos para la Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios, hacerle entrega del mismo.

Para esto se contempló la revisión de documentación relacionada a los procesos de cheques, obtención de información clave específica de ejecutivos y empleados relacionados a los procesos de atención de reclamos por fraude de cheques, observación de procesos relacionados a la atención de reclamos de fraude de cheques y otros análisis y pruebas pertinentes. El trabajo fue realizado del 2 de febrero al 15 de marzo de 2020 por el señor Julio César Mejía Orozco y su servidor Lic. César Estrada.

Agradecemos la oportunidad y la confianza brindada a nuestra firma de Consultoría para realizar el trabajo. Confiamos en que el producto será de su satisfacción.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Lic. César Estrada  
Gerente de Consultoría



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA  
ATENCIÓN DE RECLAMOS POR FRAUDES DE CHEQUES EN  
CUENTAS DE DEPÓSITOS MONETARIOS**

Revisado por:

:  
Aníbal Ochoa  
Gerente Banca Comercial

Autorizado por:

Renato Mérida  
Gerente General

**Fecha de autorización: 15 de marzo 2020**

## **Introducción**

El presente manual es propiedad de Banco Progreso, S.A. y fue diseñado para servir como guía en el proceso de atención de reclamos presentados por cuentahabientes que refieran a pago de cheques no reconocidos por ellos.

Por medio de las políticas se norman las funciones del personal encargado del proceso de atención de reclamos por fraude de cheques. Dichas políticas tienen como fin reflejar el espíritu de la administración y los valores de la empresa. A través del procedimiento se establecen los pasos a seguir para la ejecución de cada etapa del proceso para que no se pierda el rumbo de los pasos a seguir.

El principal objetivo de este manual es el ordenamiento en el proceso de atención de reclamos por fraudes de cheques en cuentas de depósitos monetarios, sirviendo como herramienta de ordenamiento y lograr la eficiencia del proceso de resolución de casos por fraude de cheques. También se persigue la calidad en la resolución de casos y con ello la calidad del servicio prestado por el banco.

Es responsabilidad de todo el personal involucrado en el proceso de atención de reclamos por fraude de cheques en cuenta de depósitos monetarios observar y atender lo establecido en este manual, así como proporcionar sugerencias a su jefe inmediato superior para efectuar cambios en el presente documento.

<p align="center"><b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b></p>	<p align="center">Página 2 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020</p>
---	---

**1. Alcance**

El presente manual contempla:

- 1.1 Todo el proceso de atención de reclamos por fraude de cheques en cuenta de depósitos monetarios desde su ingreso en agencia bancaria hasta el envío de la notificación de resolución del reclamo al cliente.
- 1.2 Las políticas aplicables al proceso de resolución de casos de fraude reclamados por clientes, que ayudarán al personal ejecutivo a la toma de decisiones en el transcurso del proceso.

<p><b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor</p>	<p><b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial</p>	<p><b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General</p>
---	--	---

## 2. Simbología utilizada

En el presente manual se utiliza la simbología siguiente:

Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indica una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo u otro procedimiento.
	<b>Distribución.</b> Se utilizará para distribución de expedientes con varias opciones.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

### 3. Políticas

Se describen a continuación las políticas generales, las cuales deberán ser observadas por todo el personal involucrado, independientemente de su función dentro del mismo.

#### Políticas Generales

- a) Todas las resoluciones de casos de fraude tendrán un tiempo de respuesta máximo de 50 días calendario a partir de la presentación del reclamo por parte del cliente. La Gerencia de Banca Comercial evaluará los tiempos que cada área utiliza para cada fase del proceso con la finalidad de evaluar mejoras en el procedimiento.
- b) La Gerencia de Banca Comercial, a través de la Jefatura de Banca Personal y la red de agencias, tendrá la atribución de atender al cliente en los que respecta al seguimiento del reclamo. Ninguna de las otras áreas involucradas dentro del proceso deberá tener contacto con el cliente ni brindar información respecto al estado o resolución del caso.
- c) La atención de publicaciones en periódicos y redes sociales que refieran a reclamos por fraude de cheques será atendido por Asistente de Banca Comercial. Los oficios de Superintendencia de Bancos y Ministerio Público serán atendido por Gerencia de Contraloría. En ambos casos se informará a Gerente de Banca Comercial para análisis del estado de dichos eventos.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

<b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b>	Página 5 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020
---	--

- d) El Asistente de Banca Comercial será el responsable de informar semanalmente al cliente sobre su reclamo.
- e) La Gerencia de Banca Comercial tendrá a cargo el seguimiento de todos los casos para el cumplimiento de los tiempos de resolución.
- f) Cuando exista una mejora al presente manual, la gestión de los cambios necesarios se realizará por Gerencia de Banca Comercial conforme las decisiones gerenciales de área y de Gerencia General.
- g) En caso de existir necesidad de capacitación en red de agencias (respecto a este manual), se coordinará por medio de la Gerencia de Banca Comercial.
- h) El Comité de Evaluación de fraudes informará de sus actividades al Consejo de Administración, de forma trimestral, para constatar los avances en cuanto a fraudes reclamados por clientes.
- i) Tanto el Comité de Evaluación de Fraudes, como los otros niveles de evaluación, deberán revisar la Guía de Evaluación de Reclamos adjunta a esta política. Este listado no deberá limitar positiva o negativamente el criterio de los evaluadores ya que es solamente una guía en caso de discrepancia de opiniones.
- j) Los expedientes de investigación deberán ser identificados con las letras "FRA", seguido del correlativo anual y el año al que corresponde la presentación del reclamo. La Jefatura de Investigación de Fraudes será la encargada de la asignación del correlativo y la identificación del reclamo.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

<b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b>	Página 6 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020
---	--

- k) Las siguientes áreas deberán enviar los siguientes datos al Comité dentro de los primeros 7 días hábiles de cada mes:

<b>Área Responsable</b>	<b>Reporte a presentar</b>
Jefatura de Riesgos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal vinculado a fraudes, por operaciones reclamadas y aquellos donde se haya determinado participación premeditada.</li> <li>- Transacciones reclamadas de todos los fraudes, con dato por agencias, horarios y montos para analizar patrones de comportamiento.</li> <li>- Reporte de usuarios reincidentes en cobro de cheques que se hayan visualizado en cámaras de seguridad.</li> <li>- Reporte de caligrafías identificadas recurrentes en fraudes.</li> </ul>
Jefatura de Banca Personal	- Base General de datos de fraudes, con status y medición de tiempos por área.

A continuación se detallan las políticas y procedimientos por cada fase del proceso.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Guía de Evaluación de Reclamos**

Aspecto a evaluar	Satisfactorio	Insatisfactorio
<b>Aspectos Técnicos</b>		
Firma similar a la del sistema		
Orden de No Pago oportuna		
Cumplimiento de Procedimientos		
Receptores con historial en otros casos		
Personal Interno dolosamente involucrado		
Consultas sospechosas previas al fraude		
Existió aviso de transacción por medio de mensaje de texto		
<b>Aspectos externos</b>		
Existe publicación del cliente en prensa, redes sociales, etc.		
Existe requerimiento por medio de Ministerio Público o Superintendencia de Bancos		
Reclamante es Persona Expuesta Políticamente, o posee cargos públicos.		

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

<p align="center"><b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b></p>	<p align="center">Página 8 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020</p>
---	---

**3.1 Políticas de Recepción del Reclamo y apertura de expediente**

- a) El cliente deberá presentar los siguientes documentos al realizar su reclamo:
  - i. Carta de reclamo (de acuerdo a formato anexo). Dicha carta deberá ser firmada por el (los) firmantes (s) de la cuenta afectada.
  - ii. Copia de Documento Personal de Identificación de cada firmante.
- b) El Asistente de Administración de Agencias es responsable de validar la papelería de reclamos y trasladarla a Jefatura de Riesgos Operativos.

<p><b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor</p>	<p><b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial</p>	<p><b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General</p>
---	--	---



**Formato de Carta de Reclamo**

Guatemala, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_

Señores  
Banco Progreso, S.A.  
Presente

Por este medio, yo: \_\_\_\_\_, quien se identifica con Documento Persona de Identificación número \_\_\_\_\_, solicito a ustedes sean reintegrados los montos de las transacciones indicadas a continuación.

Fecha	No. Operación	Monto

Fecha	No. Operación	Monto
Total:		

Esto en virtud de lo siguiente: (breve descripción de los hechos)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Asimismo acepto el plazo de resolución de este reclamo que es de 45 días calendario a partir de la fecha de presentación de esta carta, en los cuales el Banco realizará la indagación necesaria para resolver.

Sin otro particular,

\_\_\_\_\_  
Firma del cliente

\_\_\_\_\_  
Firma y sello Agencia

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

<b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b>	Página 11 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020
---	---

### **3.2 Política de Investigación**

- a) La Jefatura de Riesgos Operativos debe administrar el registro de personal recurrente involucrado, bases de datos de operaciones comprometidas y transacciones reclamadas.
- b) La Jefatura de Riesgos Operativos deberá realizar los informes de investigación de fraudes considerando como mínimo lo siguiente:
  - i. Datos de colaboradores involucrados (nombres y apellidos, código de empleado, usuario del sistema).
  - ii. Historial de faltantes, sobrantes y otros casos de fraude (de los colaboradores involucrados).
  - iii. Imágenes de vídeo (agencia y ventanilla de evento).
  - iv. Bitácoras de consultas de cuenta, firmas y saldos.
  - v. Imágenes de documentos (reclamados y no reclamados).
  - vi. Registro de firmas físico y de sistema.
  - vii. Validación de órdenes de no pago para cheques
  - viii. Historial de chequeras solicitadas
- c) Si algún área del Banco encuentra indicios de fraude interno que involucre a personal de agencias, deberá solicitarse apoyo a la Jefatura de Riesgos Operativos y Auditoría Interna para tomar las medidas correctivas y de recuperación correspondientes.
- d) La Jefatura de Riesgos Operativos está facultada a solicitar cualquier información necesaria para el cumplimiento de esta política en lo que refiere a investigación de clientes y colaboradores.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Procedimiento de Investigación**

Paso	Procedimiento	Responsable	
		Jefatura de Riesgos Operativos	Asistente de Riesgos Operativos
1	Se recibe documentación del Procedimiento de Recepción del Reclamo y Apertura de Expediente		Procedimiento de Segmentación de Expedientes según monto
2	Verifica que documentación esté completa		
3	Asigna caso al Asistente de Riesgos Operativos		
4	Investiga el reclamo por fraude de conformidad con política establecida.		
5	Recopila y analiza información obtenida para la realización de informe del reclamo		
6	Realiza informe de investigación con información detallada, conclusiones y recomendaciones.		
7	Firma el informe y traslada al Jefe de Riesgos Operativos		
8	Revisa Informe, autoriza y traslada al Asistente de Riesgos Operativos		
9	Envía informe de investigación a Asistente de Banca Personal		

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

<p align="center"><b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b></p>	<p align="right">Página 13 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020</p>
---	---

**3.3 Política de Segmentación de Expedientes según monto**

- a) Asistente de Banca Comercial se encargará de convocar las reuniones de Comité de Evaluación de Fraudes, Comité de Fraudes Gerencial y las reuniones con Jefe de Banca Personal y gestionar las firmas correspondientes en actas y resoluciones.
- b) Para efectos de este manual, todas las áreas involucradas deberán considerar una segmentación de casos por monto, de conformidad con lo siguiente:
  - “Casos menores” serán los casos menores a Q5,000.00,
  - “Casos medianos” serán los casos comprendidos desde Q5,000 a menos de Q15,000.00, y,
  - “Casos mayores”, serán los casos mayores de Q15,000.00.
- c) Los casos serán distribuidos por Asistente de Banca Comercial conforme el monto de los mismos, y deberán ser firmadas las actas siguiendo el siguiente parámetro:

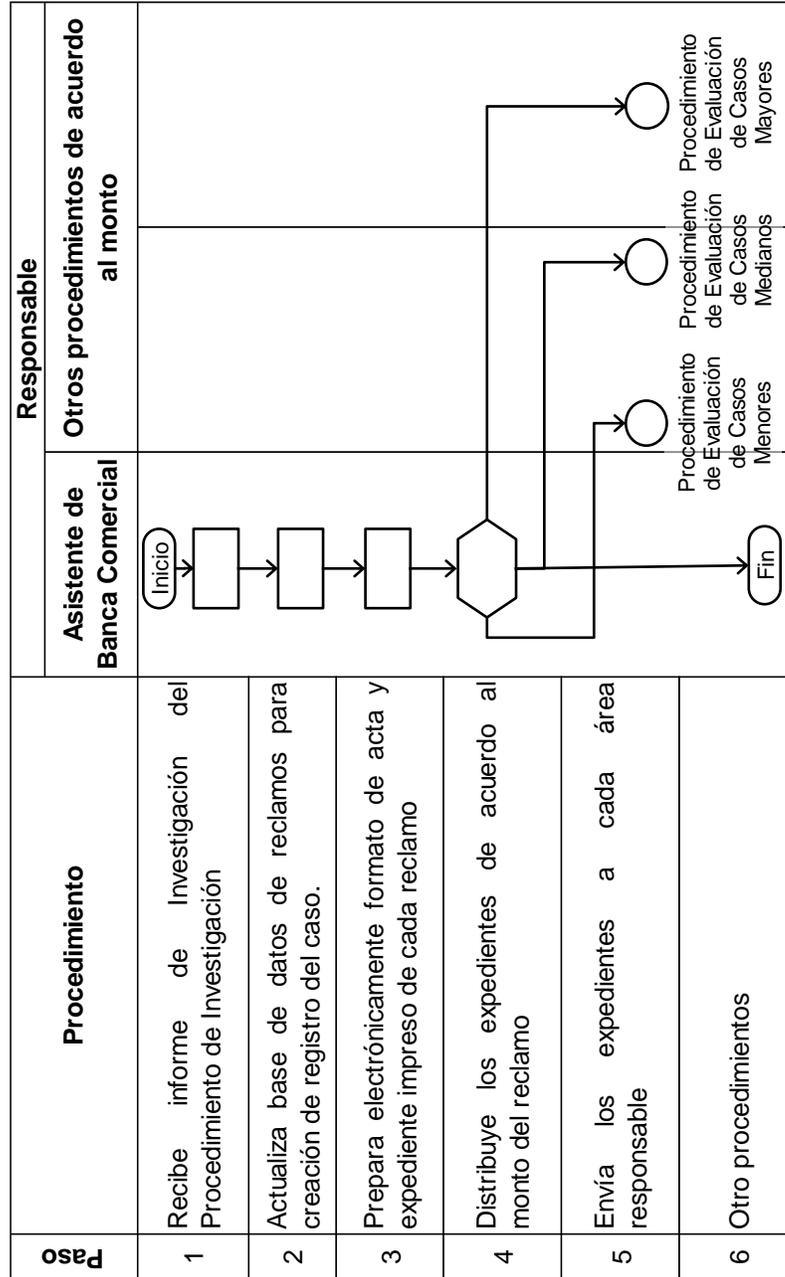
<p><b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor</p>	<p><b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial</p>	<p><b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General</p>
---	--	---

	Rango desde	Q 0.01	Q 5,000.00	Q 15,000.00
	Rango hasta	Q 4,999.99	Q 14,999.99	En adelante
	Firmas Responsables	<u>Menores</u> Jefatura de Banca Personal	<u>Medianos</u> Comité de Evaluación de Fraudes	<u>Mayores</u> Gerencias de Área
<b>Firmas Autorizadas</b>	Gerente de Banca Comercial			X
	Jefe de Banca Personal	X	X	
	Asistente de Banca Comercial	X		
	Jefe Administrativo de Agencias		X	
	Gerente Contraloría Corporativa			X
	Jefe de Riesgos Operativos		X	
	Gerente de Asesoría Jurídica			X
	Delegado de Asesoría Jurídica		X	

- d) La elaboración de las actas de Jefatura de Banca Personal, del Comité de Evaluación de Fraudes, y de Gerencias de Área estará a cargo del Asistente de Banca Comercial.
- e) Para todos los casos, los firmantes autorizados deberán firmar un acta que determinará la conclusión del reclamo, de acuerdo al formato adjunto a esta política.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Procedimiento de Segmentación de Expedientes según Monto**



<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Modelo de inicio de Acta y Caso Aprobado con crédito a cuenta**



**ACTA NO. \_\_\_\_\_  
REUNIÓN ORDINARIA**

En el municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala, siendo las \_\_:\_\_ horas del día \_\_\_\_\_, reunidos en la sala de reuniones de Banca Comercial, 4a. Avenida, 10-45 Zona 10, los abajo firmantes dejan constancia de lo siguiente:

**PRIMERO:** Se procede a dar lectura a los diferentes reclamos presentados por clientes y se resuelven a continuación.

<b>Caso 1</b>	<b>Caso</b>	<b>Nombre del Cliente</b>	<b>Monto Reclamado</b>
	Fra - ____ -202__		Q .

De conformidad con los hallazgos presentados, y considerando la recomendación de la Jefatura de Riesgos Operativos, se determina:

**Resolución:** **APROBADO**  **DENEGADO**

**A Jefatura de Operaciones Especiales:**

Acreditar a la cuenta No. \_\_\_\_-\_\_\_\_-\_\_ a nombre de \_\_\_\_\_ el valor de Q\_\_\_\_\_ por concepto de "Reintegro de fondos caso FRA-\_\_\_\_-202\_\_". Cargar a la cuenta contable No. \_\_\_\_\_ la misma cantidad.

**A Director Sectorial de Agencias:**

Tramitar llamado de atención al colaborador con código No. \_\_\_\_\_, con nombre \_\_\_\_\_, por determinarse que se incumplió procedimiento de:

**A Jefatura de Banca Comercial:**

Se trasladará copia del documento para su conocimiento.  
Realizar notificación al cliente y comunicar a agencia para entrega de notificación.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Modelo de Caso Aprobado con cheque de gerencia**



**ACTA NO. \_\_\_\_\_  
REUNIÓN ORDINARIA**

<b>Caso 2</b>	<b>Caso</b>	<b>Nombre del Cliente</b>	<b>Monto Reclamado</b>
	Fra- ____ -202__		Q .

De conformidad con los hallazgos presentados, y considerando la recomendación de la Jefatura de Riesgos Operativos, se determina:

**Resolución:** **APROBADO**  **DENEGADO**

**A Jefatura de Operaciones Especiales:** Girar cheque de Gerencia a nombre de \_\_\_\_\_ por el valor de Q\_\_\_\_\_ por concepto de "Reintegro de fondos caso FRA-\_\_\_\_-202\_\_"

Realizar cita con el cliente para entrega de cheque de gerencia, con la finalidad de firmar la constancia de entrega de fondos. Cargar a la cuenta contable No. \_\_\_\_\_ por la misma cantidad.

**A Director Sectorial de Agencias:** Tramitar llamado de atención al colaborador No. \_\_\_\_\_, con nombre \_\_\_\_\_, por determinarse que se incumplió \_\_\_\_\_ procedimiento \_\_\_\_\_ de:

\_\_\_\_\_  
Se trasladará copia del documento para su conocimiento.

**A Jefatura de Banca Comercial:** Realizar notificación al cliente y comunicar a agencia para entrega de resolución.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Modelo de Caso Denegado y Caso Pendiente de Ampliación**



**ACTA NO. \_\_\_\_\_  
REUNIÓN ORDINARIA**

<b>Caso 3</b>	<b>Caso</b>	<b>Nombre del Cliente</b>	<b>Monto Reclamado</b>
	Fra- ____ -202__		Q .

De conformidad con los hallazgos presentados, y considerando la recomendación de la Jefatura de Riesgos Operativos, se determina:

**Resolución:** **APROBADO**  **DENEGADO**

**A Jefatura de Banca Comercial:** Realizar notificación al cliente con base en los artículos 515 y 516 del Código de Comercio y proceder a comunicar a agencia para entrega de notificación.

<b>Caso 4</b>	<b>Caso</b>	<b>Nombre del Cliente</b>	<b>Monto Reclamado</b>
	Fra- ____ -202__		Q .

De conformidad con los hallazgos presentados, y considerando la recomendación de la Jefatura de Riesgos Operativos, se determina:

**Resolución:** **PENDIENTE POR AMPLIACIÓN**

**A Jefatura de Riesgos Operativos:** Ampliar investigación respecto al robo de los cheques ya que el cliente indica haber realizado orden de no pago para el correlativo completo de la chequera, pero no existe registro de carta en agencia para dicha solicitud.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Formato para recomendaciones y fin de acta**



**ACTA NO. \_\_\_\_\_  
REUNIÓN ORDINARIA**

**SEGUNDO:** Fueron observados algunos puntos de mejora dentro de los casos de fraude, los cuáles el Comité de Evaluación de Fraudes determina que debe procederse de la siguiente forma:

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIÓN
	Área: Mejora:
	Área: Mejora:
	Área: Mejora:

**TERCERO:** Se da por terminada la presente sesión, siendo las XX:XX horas del mismo día de su inicio.

f. \_\_\_\_\_

Jefe Banca Personal

f. \_\_\_\_\_

Jefe Riesgos Operativos

f. \_\_\_\_\_

Jefe Administrativo de Agencias

Delegado de Asesoría Jurídica

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

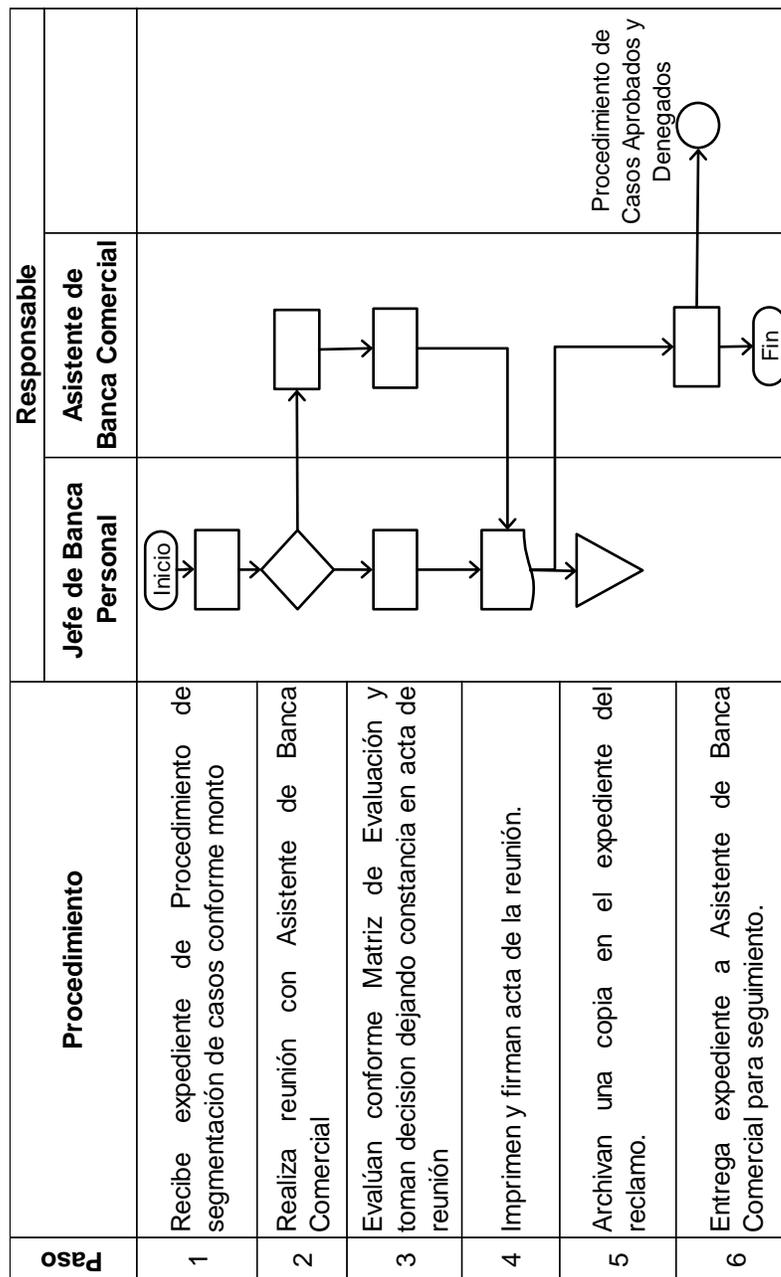
<b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b>	Página 20 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020
---	---

### 3.4 Políticas de Evaluación de Casos Menores

- a) Jefe de Banca Personal y Asistente de Banca Comercial serán los responsables de la decisión sobre los casos de montos menores.
- b) Jefe de Banca Personal y Asistente de Banca Comercial se reunirán de una a dos veces por semana, según volumen de casos. Ambos deberán firmar acta según formato contenido en Política de Segmentación de Casos por Monto.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Procedimiento de Evaluación de Casos Menores**



<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

<b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b>	Página 22 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020
---	---

### **3.5 Políticas de Evaluación de Casos Medianos**

- a) El Comité de Evaluación de Fraudes estará conformado por al menos un representante de las siguientes áreas, cada cual deberá ser nombrado por el Gerente de Área, utilizando el formato contenido en la Política de Segmentación de Casos por Monto. La membresía del Comité será la siguiente:
  - i. Jefatura de Banca Personal. Se encargará de presidir las reuniones del Comité.
  - ii. Jefatura de Administración de Agencias
  - iii. Jefatura de Riesgos Operativos
  - iv. Delegado de Asesoría Jurídica
- b) El Comité de Evaluación de Fraudes deberá reunirse por lo menos una vez por semana de forma ordinaria.
- c) Deberá convocarse a reuniones extraordinarias coordinadas por parte de la Jefatura de Banca Personal de acuerdo al volumen de casos de fraude.
- d) Los integrantes de Comité de Evaluación de Fraudes firmarán un acta que deberá contener los datos principales del reclamo:
  - i. No. De informe
  - ii. Monto del reclamo
  - iii. Resolución del caso
  - iv. Lugar y fecha.

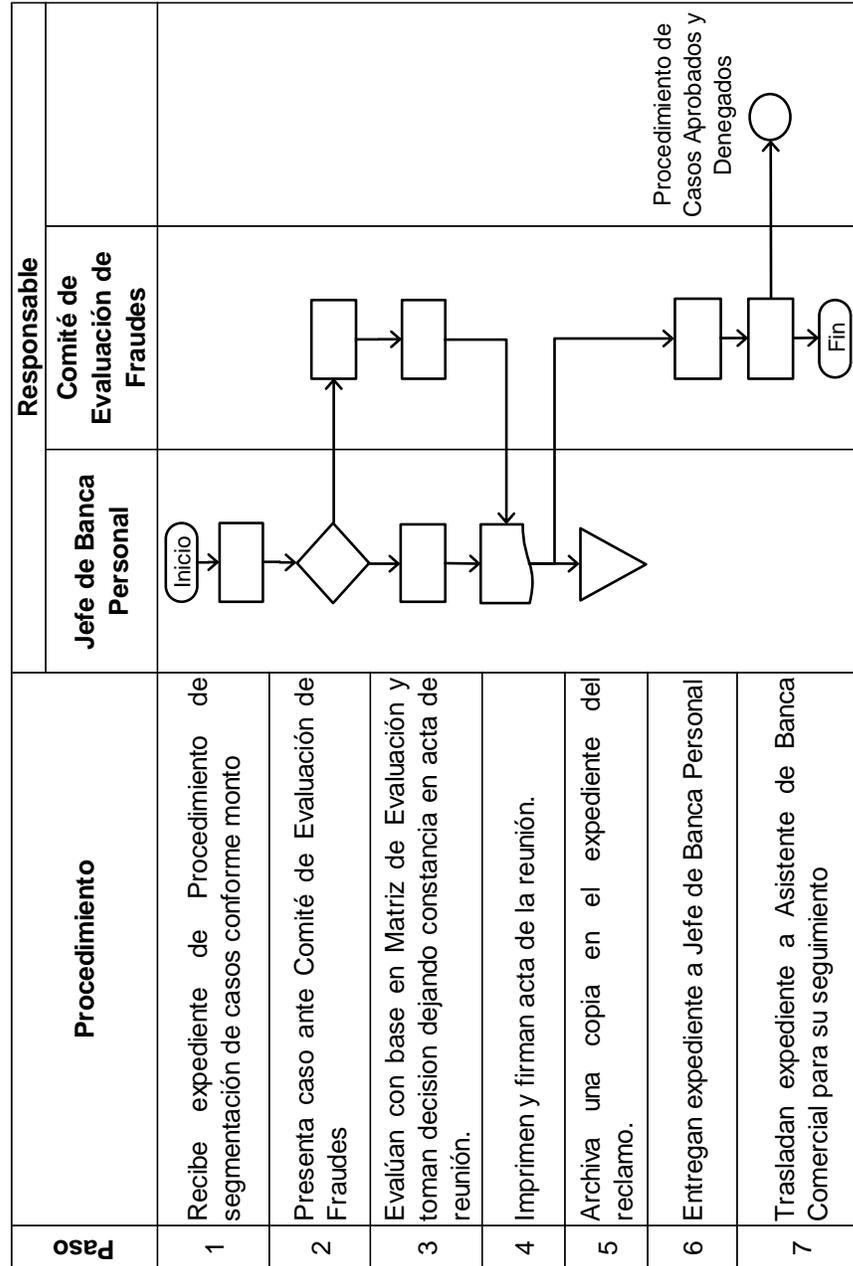
<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

<b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b>	Página 23 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020
---	---

- e) Los integrantes de Comité de Evaluación de Fraudes tienen la obligación de participar en las reuniones en las que fueran convocados por parte de la Jefatura de Banca Personal. Si no fuese posible la participación del algún integrante, deberá notificar a la Jefatura de Banca Personal su ausencia con 24 horas de anticipación y procurar la participación del suplente nombrado por Gerencia.
- f) Cada integrante del Comité de Evaluación de Fraudes deberá guardar el correspondiente secreto profesional sobre la información manejada en las reuniones y de la que derive de las investigaciones por fraude.
- g) Por lo menos una vez al mes, el Comité de Evaluación de Fraudes deberá realizar una evaluación de la información de fraudes registrada, para tomar acciones de prevención y realizar sus recomendaciones al área de Prevención y Cumplimiento.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Procedimiento de Evaluación de Casos Medianos**



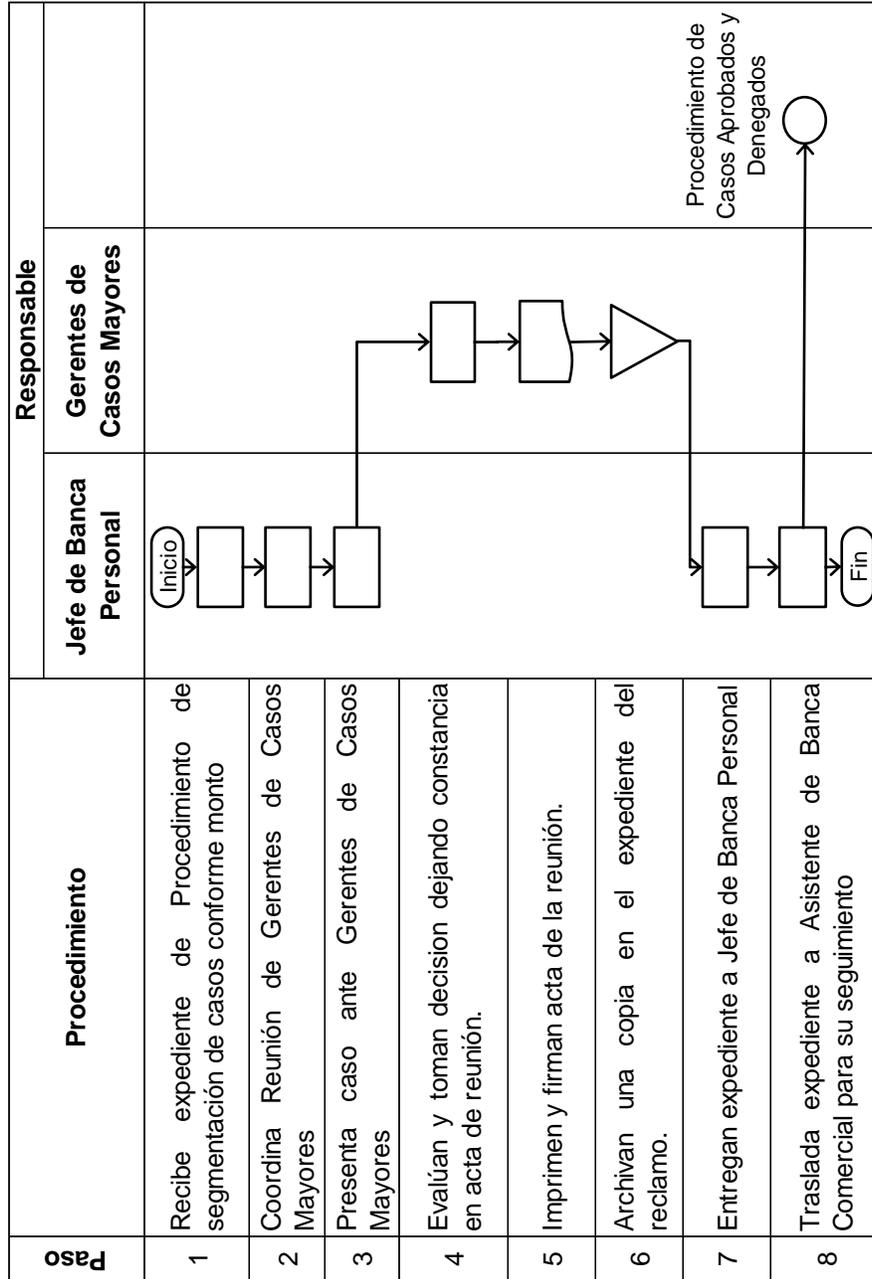
<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

### **3.6 Políticas de Evaluación de Casos Mayores**

- a) Los Gerentes de Banca Comercial, Asesoría Jurídica y Contraloría Corporativa tendrán la responsabilidad de la decisión sobre la evaluación de los casos de montos mayores.
- b) El Asistente de Banca Comercial será el responsable de preparar los expedientes y actas para evaluación de Gerentes de Área. El Jefe de Banca Personal será el responsable de presentar el caso ante los Gerentes de área.
- c) El Jefe de Banca Personal se encargará de la coordinación de las reuniones para decisión sobre reclamos por fraude de cheques de montos mayores, las cuales pueden realizarse físicamente o de manera virtual.
- d) La programación de las reuniones dependerá del volumen de casos mayores presentados, pero no deberá excederse de 10 días hábiles a partir de la entrega del informe de investigación al Asistente de Banca Comercial.
- e) Los Gerentes de área deberán firmar acta según formato contenido en Política de Segmentación de Casos por Monto.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Procedimiento de Evaluación de Casos Mayores**



<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

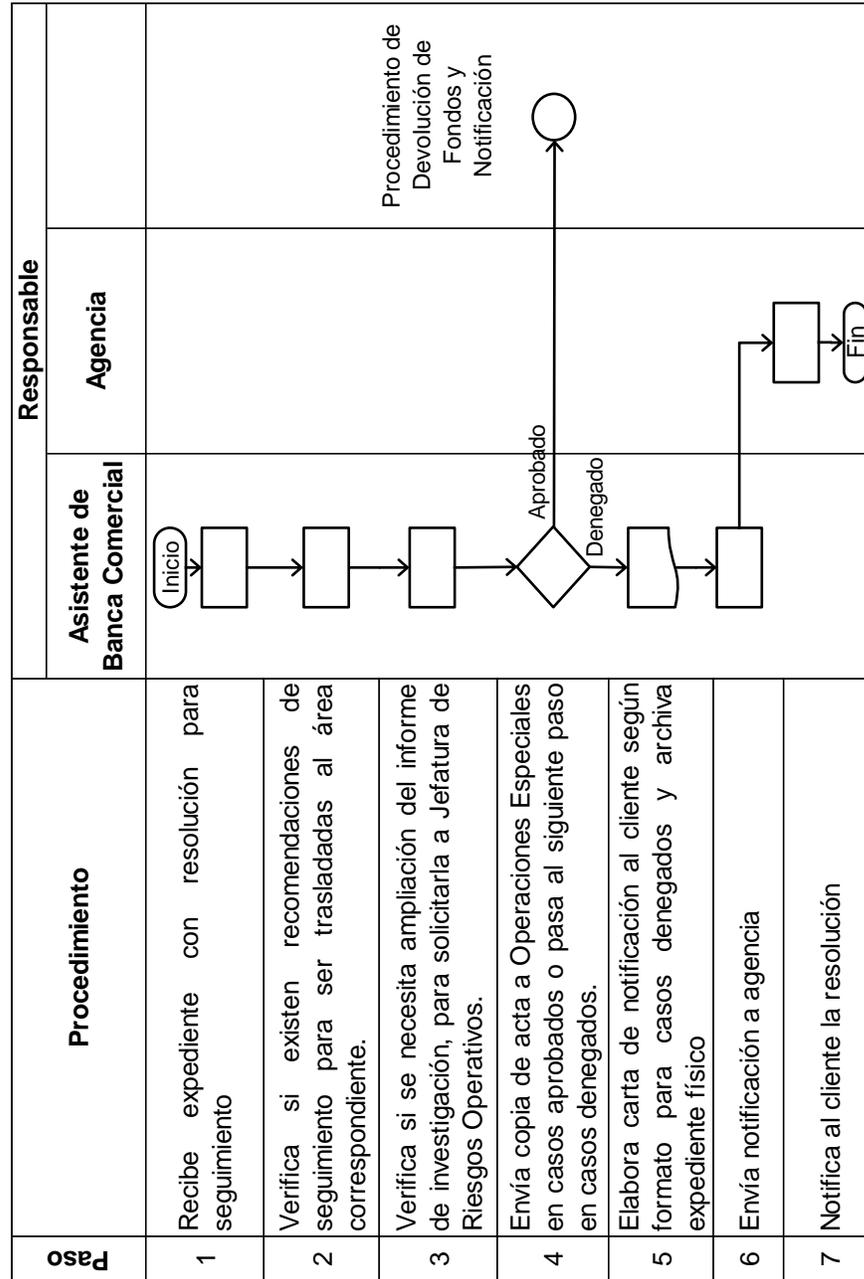
<p align="center"><b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b></p>	<p align="center">Página 27 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020</p>
---	--

**3.7 Políticas de Casos Denegados y Aprobados**

- a) La Jefatura de Banca Personal se encargará de notificar la aprobación o rechazo del reclamo, para lo cual elaborará una carta informando al cliente. Estas notificaciones deberán ser firmadas por el asistente de Banca Personal.
- b) Las actas o documentos relacionados a casos denegados y aprobados serán de uso exclusivo interno del banco.
- c) Para los casos donde se determine que es necesaria una ampliación, el Asistente de Banca Comercial deberá solicitar ampliación a Jefatura de Riesgos Operativos. La Jefatura de Riesgos Operativos deberá solventar la ampliación en un plazo no mayor a 10 días hábiles y enviar un informe ampliado a Asistente de Banca Comercial para continuar con el procedimiento de distribución conforme monto.

<p><b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor</p>	<p><b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial</p>	<p><b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General</p>
---	--	---

**Procedimiento de Casos Denegados y Aprobados**



<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

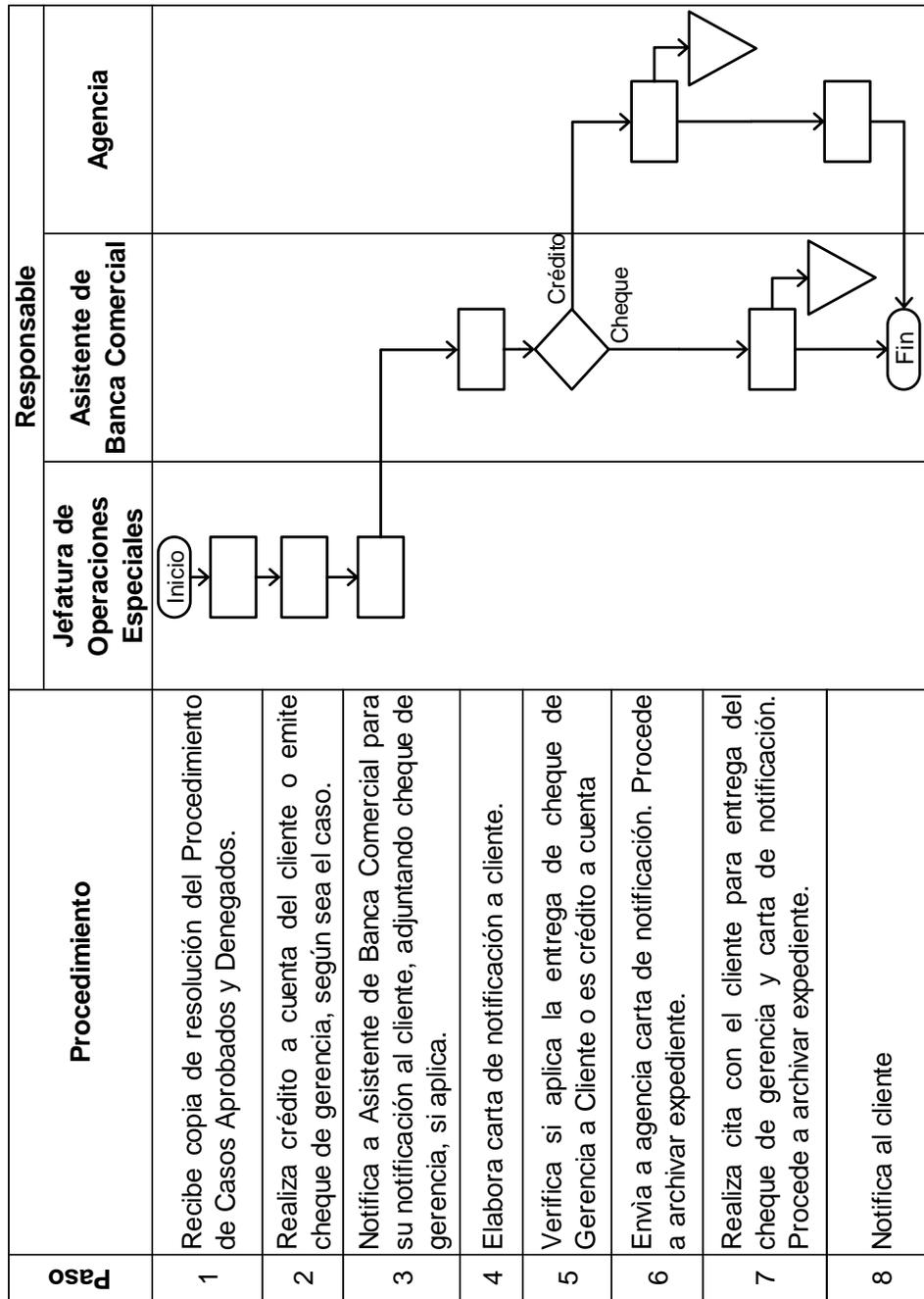
<b>Manual de Políticas y Procedimientos para Atención de Reclamos por Fraudes de Cheques en Cuentas de Depósitos Monetarios</b>	Página 29 de 32 Actualizada el: 15 de marzo 2020
---	---

### **3.8 Políticas de Devolución de Fondos y Notificación**

- a) Las órdenes de crédito a cuenta serán verificadas por Jefatura de Operaciones Especiales, según firmas autorizadas en este manual.
- b) Jefatura de Operaciones Especiales no podrá realizar ningún crédito a cuenta o giro de cheque de gerencia sin la resolución firmada de conformidad con el cuadro anterior.
- c) Para casos aprobados menores a Q5,000.00 se deberá realizar crédito a cuenta.
- d) Para casos aprobados mayores o iguales a Q5,000.00 se deberá realizar cheque de gerencia para documentar la entrega de fondos al cliente. La elaboración de este cheque será responsabilidad de Jefatura de Operaciones Especiales y la entrega deberá ser realizada por Asistente de Banca Comercial.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Procedimiento de Devolución de Fondos y Notificación**



<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Carta de Notificación – Caso Aprobado con Crédito a Cuenta**



Guatemala, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2020

Señor (a)  
(nombre del cliente)  
Presente

Estimado Cliente:

Por medio del presente nos dirigimos a usted para informarle respecto a la resolución del caso número FRA-\_\_\_\_-202\_\_, sobre el pago del cheque No. \_\_\_\_\_, de su cuenta de depósitos monetarios No.\_\_\_\_-\_\_\_\_-\_\_\_\_:

Su reclamo fue investigado y evaluado por parte del Comité de Evaluación de Fraudes y se estableció que el mismo fue: Aprobado

Por lo anterior, se procedió a realizar el reintegro de \_\_\_\_\_ a la cuenta monetaria mencionada con fecha \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_.

Cualquier inquietud, no dude en comunicarse con nosotros, será un gusto atenderle por medio de la agencia donde presentó su reclamo.

Atentamente,

Comité de Evaluación de Fraudes  
Banco Progreso, S.A.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Carta de Notificación Caso Aprobado con Cheque de Gerencia**



Guatemala, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2020

Señor (a)  
(nombre del cliente)  
Presente

Estimado Cliente:

Por medio del presente nos dirigimos a usted para informarle respecto a la resolución del caso número FRA-\_\_\_\_-202\_\_, sobre el pago del cheque No. \_\_\_\_\_, de su cuenta de depósitos monetarios No. \_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ - \_\_:

Su reclamo fue investigado y evaluado por parte del Comité de Evaluación de Fraudes y se estableció que el mismo fue: Aprobado

Por lo anterior, mucho agradeceremos presentarse a la oficina 502 correspondiente a la Jefatura de Banca Comercial donde se le entregará por medio de cheque el reintegro correspondiente. Para ello agradeceremos presentarse de forma personal con su documento personal de identificación.

Cualquier inquietud, no dude en comunicarse con nosotros, será un gusto atenderle por medio de la agencia donde presentó su reclamo.

Atentamente,

Comité de Evaluación de Fraudes  
Banco Progreso, S.A.

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

**Ejemplo de Carta de Notificación – Casos Denegados**



Guatemala, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 202\_\_

Señor (a) \_\_\_\_\_  
Presente

Estimado Señor (a) \_\_\_\_\_:

Por este medio nos dirigimos a usted para informarle respecto a la resolución del caso número FRA-\_\_\_\_-202\_\_, sobre el pago del cheque No. \_\_\_\_\_, de su cuenta de depósitos monetarios No\_\_\_\_-\_\_\_\_-\_\_\_\_. Su caso fue evaluado por parte del Comité de Evaluación de Fraudes de Banco Progreso considerando lo siguiente:

- El Artículo 504 del Código de Comercio de Guatemala, el cual indica: "El Banco que autorice a alguien a librar cheques a su cargo, estará obligado con el librador a cubrirlos hasta el importe del saldo disponible, salvo disposición legal u orden judicial que lo libere de tal obligación."
- Así también el Artículo 515 del mismo Código indica que "La alteración de la cantidad por la que el cheque fue expedido o la falsificación de la firma del librador, no pueden ser invocadas por éste para objetar el pago hecho por el librado, si el librador dio lugar a ellas por su culpa, o por la de sus factores, representantes o dependientes."
- Dentro de las recomendaciones indicadas en la chequera se incluye: resguardar los cheques como si se tratase de efectivo y contar los cheques al momento de recibir la chequera por primera vez.
- La transacción fue operada cumpliendo los procedimientos del Banco.

Por lo anteriormente expuesto, se determinó que no es posible proceder con el reintegro del monto reclamado. Cualquier inquietud, no dude en comunicarse con nosotros, será un gusto atenderle por medio de la agencia donde presentó su reclamo.

Atentamente,

Comité de Evaluación de Fraude

<b>Hecho por:</b> Julio César Mejía Orozco Consultor	<b>Revisado por:</b> Aníbal Ochoa Gerente Banca Comercial	<b>Autorizado por:</b> Renato Mérida Gerente General
--	---	--

## CONCLUSIONES

1. Los fraudes por medio de cheques no girados por los firmantes de la cuenta monetaria son eventos que afectan directamente al patrimonio del cuentahabiente, y pueden afectar también a la institución bancaria librada, según se determine al investigar el reclamo por fraude de cheques. Si no se atienden de manera adecuada estos reclamos, puede afectar la reputación de la entidad bancaria. Los tiempos de respuesta son en varias ocasiones el motivo principal de molestia para el cliente.
2. Una adecuada investigación y un debido procedimiento es imprescindible para respaldar a la entidad bancaria si lo llegase a solicitar una entidad reguladora como lo es la Superintendencia de Bancos. Además esto fortalece la imagen de la entidad al tener procedimientos y políticas claros.
3. En el caso práctico se propuso un manual de políticas y procedimientos para la atención de los reclamos por fraude de cheques. No obstante, se deben considerar todos los procedimientos referentes al pago y tratamiento de cheques, su actualización y el monitoreo de su cumplimiento. Por ello es importante la existencia de los manuales de políticas y procedimientos.
4. El pago de cheques no girados por el cliente puede resolverse con base en lo establecido en el Código de Comercio de Guatemala. Sin embargo, existen recomendaciones y medidas de seguridad que el banco puede brindar a sus cuentahabientes para reducir estos hechos. Estas medidas deben ser claras y actualizadas.

## RECOMENDACIONES

1. Derivado que el fraude por cheques no girados por los cuentahabientes implica la determinación de responsabilidades en el pago de los documentos, resulta necesario tener un adecuado manual de políticas y procedimientos que definan el modo de establecer la resolución de los reclamos que presenten los clientes, y así poder establecer una respuesta satisfactoria para el cliente y para la entidad bancaria como tal. Debe observarse el tiempo de respuesta ofrecido al cliente y monitorear el flujo de resolución para que este se cumpla.
2. Orientar las políticas y procedimientos con la finalidad de obtener un respaldo para la institución en cuanto a una adecuada resolución de reclamos, con la finalidad de generar confianza y satisfacción en sus clientes, aún si su reclamo fuese denegado.
3. Debe establecerse un proceso para velar por el cumplimiento a procedimientos internos por parte del personal de agencias, dentro del cual se debe considerar actualización a los procedimientos, inducción al personal de agencias, capacitaciones, medidas correctivas, llamadas de atención, etc.
4. Debe establecerse por parte de la administración del banco, como actividad definida, la evaluación de nuevos puntos de mejora en el control del pago de cheques y mitigación de fraudes, lo cual debe realizarse de forma periódica para mantener al día conforme las necesidades transaccionales lo ameriten. Deben actualizarse periódicamente tanto los controles internos como las recomendaciones y servicios de seguridad a los cuentahabientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente 1985. Constitución Política de la República de Guatemala.
2. Asociación de Banqueros de Guatemala. Historia de la Banca de Guatemala. 16 de marzo 1992. 108 páginas.
3. Calderón, José Molina. Un siglo y seis lustros de banca, bancos y banqueros (1877-2007). 2008. 347 páginas.
4. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio de Guatemala. Decreto 2-70 y sus modificaciones.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 17-73. Código Penal.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 67-2001 Ley contra el Lavado de Dinero u Otros Activos.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 58-2005 Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo.

9. Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento – NIEA 3000. 2017. 162 páginas.
  
10. Deloitte. Forensic & Dispute Services. El delito financiero: venciendo al enemigo. 2018. 32 Páginas.
  
11. Hernández, Emerson. Los Enredos de las Tarjetas de Crédito. 2013. 50 Páginas.
  
12. Superintendencia de Bancos de Guatemala. ABC de Educación Financiera. Primera reimpresión de novena edición. 2014. 80 páginas.

## WEBGRAFÍA

13. Banco de Guatemala. Reseña histórica. Antecedentes de la Banca Central, recuperado de:  
<https://www.banguat.gob.gt/es/page/resena-historica>, el día 11 de noviembre de 2020.
  
14. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Auditoría Externa de Bancos. 2014. 47 Páginas, recuperado de:  
[https://www.bis.org/publ/bcbs280\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs280_es.pdf), el día 11 de febrero de 2018.
  
15. Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor. ¿Qué es la Diaco?, recuperado de:  
<https://www.diacogob.gt/index.php/informacion/que-es-la-diacogob>, el día 11 de noviembre de 2020.
  
16. Taem Perú Consulting. Símbolos utilizados en un flujograma, recuperado de:  
<https://taemperuconsulting.com/simbolos-utilizados-en-un-flujograma/>, el día 10 de noviembre 2020.
  
17. United States InterAmerican Community Affairs. Fraude y Estafa en los Negocios, recuperado de:  
<http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Fraud-Estaf-Neg.htm>, el día 6 de febrero de 2020.