

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"LA AUDITORÍA INTERNA EN EL GOBIERNO CORPORATIVO  
DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL"

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**POR**

EDDY ALBERTO ROJAS GONZÁLEZ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, febrero de 2008

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO	P.C. José Abraham González Lemus

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

AUDITORÍA	Lic. Mibzar Amos Castañon Orozco
CONTABILIDAD	Lic. Erik Roberto Flores López
MATEMÁTICAS – ESTADÍSTICAS	Lic. Oscar Noé López Cordon

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

PRESIDENTE	Lic. Rubén Eduardo del Águila Rafael
EXAMINADOR	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
EXAMINADOR	Lic. Juan José Rosales

Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
Colegiado No 1047  
MASTER EN CONSULTORÍA TRIBUTARIA

Guatemala,  
26 de febrero de 2007

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

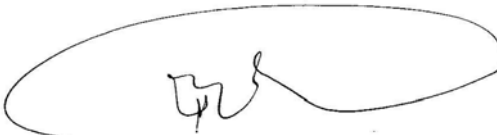
Respetable Señor Decano:

*De conformidad con la designación para asesorar al señor Eddy Alberto Rojas González, en su trabajo de tesis denominado "LA AUDITORÍA INTERNA EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL, me permito informarle que, de conformidad con la revisión efectuada, el trabajo indicado llena los requisitos que el reglamento establece.*

*El trabajo referido constituye un valioso aporte para los profesionales de las ciencias económicas, empresas, instituciones financieras y personas interesadas en hacer que su Auditoría Interna juegue un papel importante en su Gobierno Corporativo. Además, en vista de la trascendencia del tema en el esquema financiero de nuestro país, la investigación realizada reviste particular relevancia. En tal virtud, en opinión del suscrito, el trabajo presenta una investigación cuya actualidad y calidad, reúne los requisitos académicos necesarios que el caso amerita.*

*Con base en lo anteriormente expuesto, recomiendo que el trabajo realizado sea aprobado para su presentación por el señor Eddy Alberto Rojas González, en el Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.*

Atentamente,



Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "5-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. GUATEMALA,  
VEINTITRES DE ENERO DE DOS MIL OCHO.


Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, Subinciso 5.3.1 del Acta 36-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de diciembre do 2007, se conoció el Acta AUDITORÍA 236-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 do noviembre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "LA AUDITORÍA INTERNA EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante EDDY ALBERTO ROJAS GONZALEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"D Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CÁBRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO

Smp.



## **ACTO QUE DEDICO**

### **A: DIOS**

Inagotable Luz de Sabiduría

### **MIS PADRES**

Alberto Rojas  
Alma Violeta González

Como recompensa a todos estos años que no estuve en casa y por las veces que me esperaron, y tardé en llegar.

### **MIS HERMANOS Y FAMILIARES**

Como muestra de que las metas con esfuerzo se pueden alcanzar.

### **MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS**

En especial a aquellos que, de una u otra forma, contribuyeron en el desarrollo y culminación de mis estudios.

### **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por ser forjadora de grandes profesionales

## **AGRADECIMIENTO**

**A:** Dr. Aldo Olcese Santoja  
Por compartir sus conocimientos incondicionalmente.

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Conceptos	4
1.3 Definiciones	5
1.4 Programa de Gobierno Corporativo	6
1.5 El Sistema de Gobierno Corporativo	9
1.6 Integrantes del Gobierno Corporativo	19
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EN UN GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
2.1 Definición y Función de Auditoría Interna	22
2.2 Objetivo, Naturaleza y Rol de Auditoría Interna	25
2.3 Comisión de Auditoría	27
2.4 Selección de los Auditores Participantes	28
2.5 Información Financiera	33
2.6 Controles Internos	36

## **CAPÍTULO III**

### **CÓDIGO DE CONDUCTA DEL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL**

3.1	Generalidades	40
3.2	Objetivos	40
3.3	Principios Éticos Aplicables	41
3.4	Obligación de los trabajadores del Sistema Bancario	43
3.5	Ámbito de Aplicación	44
3.6	La Unidad de Cumplimiento Normativo	47
3.7	Medidas Generales de Protección de la Información	48
3.8	Principios de Gestión de Riesgos	52

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL**

4.1	Institución Bancaria Nacional	54
4.2	Punto de Partida del Gobierno Corporativo	54
4.3	El sistema de Gobierno Corporativo en Guatemala	56
4.3.1	Diagrama de Gobierno Corporativo	59
4.3.2	Elementos de un Gobierno Corporativo	60
4.3.3	Lineamientos de un Código de Conducta	65
4.4	Principales Efectos de un Gobierno Corporativo	67
4.5	Administración de Riesgos	68
4.5.1	Establecer un Marco Conceptual	68
4.5.2	Identificación de los Riesgos	69
4.5.3	Análisis de Riesgos	70

4.5.4	Evaluar y Priorizar Riesgos	70
4.5.5	Tratamiento de Riesgos	71

## **CAPÍTULO V**

### **AUDITORÍA AL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL -Caso Práctico-**

5.1	Antecedentes	72
5.2	Proceso de Evaluación	73
5.3	Programa de Trabajo	74
5.4	Procedimientos y Técnicas de Auditoría Aplicables	78
5.5	Papeles de Trabajo	79
5.5.1	Metodología para la ponderación de los resultados de los procedimientos y técnicas de auditoría aplicables	79
5.5.2	Cuestionarios de Evaluación	81
5.6	Evaluación de Resultados	100
5.7	Informe de Resultados	101
	<b>CONCLUSIONES</b>	111
	<b>RECOMENDACIONES</b>	113
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	115

Anexos

Organigrama Banco del Norte, S.A.

Bosquejo de la Estructura del Banco



## **I N T R O D U C C I Ó N**

Debido a la importancia de las actividades que realizan las instituciones del sistema financiero nacional, principalmente porque son administradores de valores propiedad de los clientes, es importante que sus operaciones se realicen de una manera efectiva y eficiente para dar seguridad a sus inversionistas.

Una adecuada administración es producto de políticas, normas y procedimientos; diseñados de acuerdo a las necesidades de la institución, consecuentemente enfocados a detectar, prevenir y corregir deficiencias de control que perjudiquen no sólo los objetivos trazados por los accionistas, sino además la imagen de la institución y la confianza adquirida durante los años de funcionamiento.

Como una de las medidas para combatir esa pérdida de confianza, esta tesis denominada "La Auditoría Interna en el Gobierno Corporativo de una Institución Bancaria Nacional" impulsa la creación y beneficios de una buena administración bajo el concepto de Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo como el conjunto de métodos y procedimientos por medio de los cuales las instituciones deben ser dirigidas y controladas para asegurar que sus acciones y las de sus directivos se realizan con el objetivo de permitir una mayor competitividad de las mismas, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros.

Para llevar a cabo la presente investigación se consideró el método científico en sus tres fases, Indagatoria, Demostrativa y Expositiva, así como; el método analítico, como una herramienta a través de la cual se obtuvo un análisis del conjunto de conocimientos generales, que permitió obtener inferencias particulares sobre los diferentes aspectos que el auditor interno debe de considerar al momento de efectuar una Auditoría al Gobierno Corporativo de una institución bancaria nacional.

En ese sentido, la presente tesis comprende cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta un bosquejo del Gobierno Corporativo dentro del contexto que actualmente se desarrolla a nivel nacional e internacional; además se exponen antecedentes, conceptos y definiciones, con el propósito de orientar al lector a una adecuada interpretación del tema.

En el siguiente capítulo se hace mención sobre el papel de Auditoría, sus objetivos y responsabilidades hacia la institución bancaria, en la que aporte un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

En el tercer capítulo se plantea un código de conducta para todo el personal de una institución bancaria, que tiene como objetivo establecer pautas de comportamiento, fomentar la transparencia y preservar en todo momento el interés del público, además; contiene principios éticos, obligaciones y medidas generales de protección a la información.

El capítulo IV presenta algunos lineamientos que pueden servir de guía para el diseño e implementación del sistema de Gobierno Corporativo, dentro de los que se destacan los elementos que lo integran y los efectos que pueden obtenerse al momento de administrar una institución bajo este concepto.

Por aparte, en el capítulo V se presenta un caso práctico de cómo se podría Auditar el Gobierno Corporativo de una institución bancaria nacional.

En este capítulo se comprobó la hipótesis principalmente al determinar el nivel de riesgo en el que está expuesta la institución. También, la confirmación se puede observar en los escándalos bancarios en los que Guatemala ha estado involucrada producto de inadecuadas prácticas administrativas.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones que sustentan algunos de los aspectos más importantes de la investigación realizada.

## CAPÍTULO I

### GOBIERNO CORPORATIVO

#### 1.1 ANTECEDENTES

Las crisis y quiebras que surgieron en diferentes países e instituciones, han creado la necesidad de transformar las prácticas corporativas de los negocios; creándose así el Gobierno Corporativo, que llega a tratar de normalizar el funcionamiento de las empresas. Por ser las instituciones bancarias, el segmento de la economía en donde se han presentado los más grandes fraudes derivados de la falta de información financiera transparente, confiable y de una alta calidad, a continuación se muestran ejemplos de escándalos corporativos en instituciones que carecían de una administración con enfoque de Gobierno Corporativo; éstos ayudarán a entender la importancia del tema.

Algunas prácticas corporativas inadecuadas se originaron en los Estados Unidos a inicios de la década de 1930, trayendo como consecuencia la primera gran crisis financiera, conocida como "*La depresión económica*". Esto obligó a marcar una separación en materia de propiedad entre el sector real y el sector financiero, adicionalmente también surgieron nuevos esquemas en materia de directrices y responsabilidades para los administradores de las sociedades". (10:16)

Nuevamente en 1994 "en Estados Unidos, empleados de la OCC, Oficina del Control de la Moneda de ese país, quedan bajo sospecha en el proyecto de fusión de BANK OF AMERICA Y SECURITY PACIFIC". (14:192)

Un año más tarde (1995), quizás el asunto más relevante de ese periodo fue la quiebra del banco más antiguo del mundo BARINGS,

con un agujero de 400 millones de libras provenientes de su broker de Singapur, Nick Lesson, nacido de operaciones fraudulentas en opciones y futuros.

Guatemala por su parte desde finales de 1990 se encontró con indicios de prácticas administrativas inadecuadas, cuando los bancos Promotor y Metropolitano comenzaron a mostrar señales de crisis, "a pesar que el ente fiscalizador sugirió intervenirlos, el gobierno del Presidente en curso Álvaro Arzú no quiso arriesgarse. Para mitigar la crisis con base en la política monetaria, cambiaria y crediticia el Banco de Guatemala otorgó créditos para reestructurar los bancos, dejando todo a las próximas autoridades". (22:1)

De esa manera finalizó el siglo y se dio la bienvenida a uno nuevo, trayendo consigo las secuelas de malas prácticas corporativas nacionales e internacionales.

En el comienzo del siglo XXI surgen nuevamente los escándalos corporativos con una serie de hechos que generan cambios profundos en materia regulatoria y de supervisión en varias latitudes del mundo.

Los escándalos comenzaron con los casos de Enron, WorldCom y Parmalat; empresas que ocultaron pérdidas significativas en sus estados financieros; como consecuencia de lo anterior una importante firma de Auditoría Externa de aquel entonces Arthur Andersen, se desintegró. "Investigaciones profundas en firmas gestoras de fondos (J.P. Morgan, Citigroup y Canary Investment Managment LLC), comentan que algunas de las causas de las bancarrotas fueron por posibles conflictos de intereses, excesivos beneficios laborales además de los cuantiosos salarios", problemas

éticos y presuntos fraudes, entre otras causas aún no esclarecidas.  
(27:5)

Nuevamente, en febrero del año 2001 con una serie de hechos, Guatemala también es noticia dada "la intervención de los bancos Promotor, Metropolitano y Empresarial". (22:1)

El fundamento fue la crisis financiera que tenían y que les impedía cumplir con los compromisos adquiridos con sus ahorrantes. "La medida le costó al Estado Q1 mil 600 millones; adicionalmente la pérdida de millones de quetzales que estaban depositados en dichos bancos". (22:1)

Hasta el año 2005, estas instituciones adeudan más de Q2 mil millones al Banco Central de Guatemala, entre préstamos de reestructuración, créditos de emergencia e intereses. Las autoridades monetarias reconocen que será difícil recuperar casi la totalidad de ese dinero, pero aseguran que si se declarara la quiebra y liquidación de estas instituciones, podrían recuperar algo.

El último caso para Guatemala ocurrió en octubre del 2006 cuando fue intervenido Banco del Café S.A., no obstante de ser a esa fecha uno de los primeros cuatro Bancos más grandes del País según información publicada por el ente supervisor del sistema financiero.

Hasta aquí, al evaluar los antecedentes se observa que estos episodios tuvieron un común denominador corporativo importante, pues a menudo fueron resultado de la incompetencia, el fraude y el abuso, dando inicio a un proceso de cambio continuo, en donde los países desarrollados se preocupan día a día por dar nacimiento y desarrollo a un mosaico complejo de leyes y regulaciones, con

miras a poner en práctica la gestión transparente de las empresas en general, tanto de economía mixta, pública y del sector privado. Adicionalmente estos hechos, muestran en términos contables, porqué la transparencia es necesaria. Toda esta serie de acontecimientos han provocado cambios internacionales y por lo tanto, también debe haber reacciones nacionales en la administración de las instituciones financieras con el objetivo que se desenvuelvan bajo el concepto de Gobierno Corporativo.

Una administración con enfoque de Gobierno Corporativo, no garantiza; que no vuelvan a repetirse estos hechos, pero con herramientas adecuadas de Gobierno Corporativo seguramente será más complicado que personas inescrupulosas, entidades financieras y firmas, defrauden nuevamente la confianza de terceros e inversionistas y que en un momento determinado puedan llegar a perder el capital invertido en un solo día, como quedó demostrado en los escándalos corporativos mencionados con anterioridad.

## **1.2 CONCEPTOS**

La expresión Gobierno Corporativo, se describe como la "Organización Colectiva de las Decisiones" (23:80), también puede considerarse como el "sistema con que las sociedades son eficazmente administradas y controladas" (9:62); sin embargo, cualquier concepto se queda corto porque la terminología y las herramientas analíticas todavía están emergiendo, siguen evolucionando y se preparan para auto-superarse día a día. Consecuentemente, si a nivel mundial el concepto tiene cambios constantes en Guatemala son pocas las entidades que han escuchado del tema.

### **1.3 DEFINICIONES**

Gobierno Corporativo es el conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas eficazmente administradas para asegurar que sus acciones y las de sus directivos se dirijan a cumplir los fines de los accionistas. La ventaja de esta definición es que fija en forma clara, precisa y concreta cual es el objetivo de los directivos de una institución bancaria.

El Gobierno Corporativo o mejores prácticas corporativas, también puede definirse como “una serie de pautas que se dictan para una correcta administración y control de una institución bancaria, en aras de permitir una mayor competitividad de las mismas, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros”. (4:4)

Desde un criterio más amplio, debe entenderse al Gobierno Corporativo como aquel sistema por medio del cual las instituciones deben ser dirigidas y controladas conjuntamente; y donde se establezcan derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la institución (accionistas, consejeros, administradores y empleados) en cumplimiento de las reglas y procedimientos para la toma de decisiones.

Otra definición muy acorde es: “Conjunto de principios y actos administrativos mediante los cuales se planifican estratégicamente y se fijan los principales objetivos de un banco”. (4:4)

Estos principios se alimentan del compromiso individual del personal de la institución, a todos los niveles y entre sí, para llegar a su cumplimiento, en forma eficaz y eficiente para la institución.



## **1.4 EL PROGRAMA DE GOBIERNO CORPORATIVO**

El programa de Gobierno Corporativo se concibe como un proceso dinámico que debe ser analizado periódicamente en función de una evaluación de la sociedad y de la globalización, de los resultados que se hayan producido en su desarrollo, de la normativa que pueda establecerse, y de las recomendaciones que a nivel mundial se hagan sobre las mejores prácticas de administración.

Un programa de Gobierno Corporativo debe incluir la terminología indicada en los siguientes párrafos, para que todo el personal familiarice los conceptos y al mismo tiempo se forme un clima organizacional adecuado.

**EFICIENCIA:** Uno de los fines principales de una institución bancaria es el de optimizar a largo plazo las ganancias de sus accionistas. Para darle cumplimiento a esta particularidad la institución bancaria debe esforzarse por asegurar la viabilidad de sus negociaciones y manejar de modo real y efectivo la relación con los accionistas.

**INFORMACIÓN:** El personal de la institución debe revelar en tiempo oportuno y forma adecuada la información necesaria de tal manera que los interesados puedan tomar las decisiones relacionadas con la adquisición de obligaciones y derechos o compraventa de acciones. Esta información deberá incluir, como mínimo, los siguientes elementos:

- Sistemas operativos, balances y declaraciones de activos que permitan comparar la evolución y desarrollo del banco con el de años anteriores y asegurar que éstos correspondan con los objetivos previstos por la institución.

- Opinión de los administradores acerca del desarrollo del banco, explicando las eventuales desviaciones que se hayan producido.
- Información sobre la participación del banco en el mercado.
- Síntesis de las reuniones del Consejo de Administración.
- Análisis financiero del banco y sus principales competidores.
- Información sobre el desempeño de los empleados a su cargo.
- Información sobre las preferencias de los clientes.
- Relación del banco con los medios de comunicación y la forma de transmitir su política.

El sistema financiero está caracterizado, precisamente, por la escasez y la desigualdad de la información hasta el punto de que la misma Auditoría Interna de una institución bancaria ve obstaculizado el libre acceso a ella. En este sentido es oportuno hacer hincapié que lo anterior contribuye a creer que los ejecutivos o administradores están ocultando operaciones poco transparentes que en un momento determinado podría costarles hasta la cancelación de su contrato de trabajo. Visto desde otra perspectiva los ejecutivos no toman en cuenta que negar el acceso o facilitar la información solicitada por los Auditores están perjudicando a la institución y a terceras personas.

**IGUALDAD:** Las decisiones a nivel de Junta de Accionistas debe realizarse tomando en cuenta el principio básico de una acción - un voto. Los bancos deben procurar por todos los medios a su alcance que todos los accionistas puedan votar.

**RESPONSABILIDAD ANTE LOS ACCIONISTAS:** El Consejo de Administración, como órgano en su conjunto debe responder ante todos los accionistas. Cada uno de sus miembros debería someterse regularmente a elecciones. Por otro lado, los bancos

deben informar acerca de la identidad de los consejeros, su proceso de selección, competencias, antecedentes profesionales, cuestiones que puedan afectar a su independencia. Con relación a este último aspecto, es conveniente que no más de la mitad de los consejeros sean ejecutivos de la institución bancaria y que al menos la mitad de sus miembros no ejecutivos y al mismo tiempo no guarden vínculo alguno con ella.

**REMUNERACIONES:** Otra cuestión importante por su incidencia en el trabajo efectivo, diligente e independiente de los consejeros es la relativa a la política de remuneraciones, ya que ésta ha influido en diferentes escándalos corporativos. Hablar de los beneficios como forma de retribución a los directivos, es la mejor forma de alinear sus intereses con el de los accionistas, pensando que los ejecutivos ganarían si también ganaban los accionistas, fue el objetivo inicial, sin embargo, se desvió porque algunos ejecutivos con el afán de cumplirlos y lograr los incentivos realizaron actividades que eran poco o nada transparentes.

**CONSENTIMIENTO:** Todas aquellas modificaciones sustanciales del principal giro normal de la institución, no deberían ser hechas sin el consentimiento previo de los accionistas. Igual procedimiento deberían seguir todas aquellas modificaciones que puedan perjudicar los intereses económicos o los derechos de los accionistas. Los accionistas deben ser informados acerca de tales modificaciones de forma que puedan realizar un juicio adecuado sobre las mismas y ejercer plena y efectivamente sus derechos de voto.

**CÓDIGOS:** Allí donde existan códigos de buenas prácticas empresariales éstos deberían ser aplicados de modo efectivo. Donde no existan, tanto los inversionistas como todos aquellos

vinculados al buen Gobierno Corporativo de los bancos deberían promoverlos, en la medida que los consideren estrictamente necesario.

**MEDIACIÓN:** Los problemas que puedan existir entre los Accionistas y el Consejo de Administración, deberían ser resueltos, en primer lugar, por la vía del diálogo y cuando éste se muestre insuficiente, por medio de la mediación o el arbitraje. (20:37)

De todo lo expuesto con anterioridad se puede inferir que los altos ejecutivos deben equilibrar de forma consistente las demandas de todos los interesados (clientes, trabajadores, tecnología) y estar sometidos a las disciplinas del Sistema de Gobierno Corporativo.

## **1.5 EL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO**

El Sistema de Gobierno Corporativo involucra las relaciones entre la administración de la empresa, sus directivos, sus accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún vínculo o interés con la institución. (21:7)

Básicamente el Sistema de Gobierno Corporativo establece los objetivos de la empresa, los procedimientos para el adecuado desempeño de la institución por medio del cual se van a alcanzar los objetivos y la manera de darle seguimiento a sus operaciones.

El Sistema de Gobierno Corporativo se ha ido desarrollando por medio de diferentes vías y uno de los principales promotores del tema es la OECD (Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo) quien ha construido principios (21:5), los cuales se fundamentan en:

- El derecho de los accionistas
- El tratamiento equitativo de accionistas
- El papel de terceros aportantes de recursos
- Acceso y transparencia de la información
- Las responsabilidades de la Junta Directiva o Consejo de Administración.

Los principios indicados son para tomarse como referencia porque cada empresa debe crear los propios, considerando las particularidades, especialidades y necesidades de cada una, no obstante, debe incluir los siguientes lineamientos.

- “Establecer objetivos estratégicos y un claro juego de valores corporativos y comunicarlos a toda la organización
- Crear líneas claras de responsabilidad por medio de la organización
- Asegurarse que los miembros de la junta directiva están calificados para sus posiciones, que tienen una clara comprensión de su rol en el Gobierno Corporativo y no están sujetos a la influencia indebida de la gerencia o presiones externas
- Impulsar una junta directiva formada por una combinación óptima de directores independientes y directores provenientes de la alta gerencia
- Establecer un Comité de Auditoría formado por directores no provenientes de la alta gerencia
- Utilizar efectivamente el trabajo conducido por auditores externos e internos en reconocimiento a su importante función de control
- Separar la Auditoría Interna y Externa de la gerencia superior

- Asegurarse que los sistemas de compensación sean consistentes con los valores éticos, objetivos, estrategias y controles ambientales de la institución bancaria nacional". (21: 24)

Los principios y lineamientos en cada institución van a contribuir al adecuado funcionamiento del Gobierno Corporativo, principalmente, cuando éstos sean claros y estables porque únicamente de esta manera se va a lograr una adecuada transparencia en cada una de las operaciones y se va a minimizar la posibilidad de que existan contratos incompletos por los administradores y por los ejecutivos de la institución, lo anterior considerando que el ejecutivo puede desviarse del objetivo e interés del propietario y seguir los propios.

En síntesis un Sistema de Gobierno Corporativo debe contener lineamientos y principios bien definidos para el manejo responsable y transparente de las operaciones de la institución bancaria, porque en las manos de los administradores esta el poder brindar desarrollo a sus depositantes o perjudicarlos al momento de administrar inadecuadamente el efectivo y los equivalentes que han depositado en la institución.

Pero la adecuada administración requiere gastos entre los que se incluyen el control de los Gerentes y Administradores de las instituciones bancarias, así como, gastos para el cumplimiento de normas de ética que muchas veces reducen las utilidades proyectadas, utilidades que servirán para evaluar la gestión de los directivos durante un periodo y que el accionista por su parte a partir de los resultados obtenidos decide sobre los dividendos a cobrar y el beneficio a reinvertir para generar más ganancias que con el tiempo servirán para incrementar el patrimonio de la institución y el valor de mercado de la misma. (20:27)

Pero aún tomando de referencia el valor de mercado de la institución, los ejecutivos y los empresarios deben tener claro que el éxito o fracaso de su empresa no se mide por su tamaño o por el aumento temporal en sus ganancias que pueden ser producto de factores exógenos ajenos a la verdadera marcha de la institución, producto de negociaciones ficticias de una inadecuada administración. Lo anterior es lo que, a la luz de los escándalos financieros producidos en la última década, fue lo que al parecer confundió a muchos directivos, administradores y analistas financieros.

Para el efecto las instituciones bancarias deben regular sistemas adecuados de administración y de control, convencidos que ello contribuye a la eficiencia y a la competitividad y sobre todo; tener presente que si esta responsabilidad no es asumida, los riesgos implícitos por la ineficaz administración puede verse reflejada en resultados negativos que pueden llevar al cierre de operaciones.

Además de principios y buenas prácticas administrativas se debe considerar la construcción de Códigos de Gobierno Corporativo, los cuales se deben enfocar entre dos extremos, la convicción y la obligación. Algunos cuestionan qué debe ser primero y de dónde debe surgir la elaboración y promulgación de códigos de buen gobierno. Sin embargo, ambas posiciones son válidas, surgen de la necesidad de crear y educar con valores, como principios de vida para el logro de una sociedad más justa, más ética, más redistributiva, en donde los negocios se hagan con el propósito de que todos se beneficien.

Los Códigos de Gobierno Corporativo constituyen manuales de autorregulación que establecen pautas de conducta para administradores y empleados, enmarcados bajo principios de

transparencia, imparcialidad, cuidado y diligencia de buena fe. (14:58) Además deben servir como marco regulador, integrado por disposiciones generales de carácter aclaratorio e interpretativo para la comunidad receptora del mismo.

En Guatemala se debe trabajar con seriedad y consistencia en la creación de una cultura de gobernabilidad para lograr más transparencia, mejor rendición de cuentas y el logro de una verdadera democratización de la propiedad, por medio de modelos que demuestren que existen las condiciones básicas de oferta y demanda en el sistema financiero, para el efecto hay que tener en cuenta que en el proceso existirán obstáculos en gran medida culturales los cuales deberán vencerse.

La cúpula empresarial bancaria guatemalteca debe tomar en consideración el Sistema de Gobierno Corporativo, el concepto de Gobierno no bajo la concepción de Estado, por el contrario como un método que contribuya a la buena administración de salvaguardar sus bienes y tal vez una de las más claras y sencillas definiciones sobre el tema son las del Presidente del Banco Mundial, J. Wolfenshon, quien lo ha definido como "la necesidad de promover la imparcialidad, transparencia y responsabilidad en el manejo de las empresas". (29:1)

En esta definición, se entiende como imparcialidad a la protección de los derechos de cada uno de los accionistas; como transparencia al acceso de la información relacionada con la situación, desempeño y gobierno de la corporación; y como responsabilidad a la atribución directa de las consecuencias del éxito o fracaso de las decisiones corporativas.

Antes de finalizar este apartado es oportuno hacer algunas consideraciones generales relacionadas a los desafíos más



importantes que actualmente y especialmente a partir de los escándalos corporativos conocidos en la última década, parece afrontar el buen Gobierno Corporativo.

### Conflictos de Interés

Los conflictos de interés se revelan como una de las consecuencias más claras de los escándalos corporativos, porque los administradores siempre verán sus objetivos personales y en un momento determinado dejarán en segundo plano los intereses de la empresa. No obstante, la problemática concerniente es inherente al Gobierno Corporativo y, por lo tanto, no aparece como una nueva cuestión a resolver. (20:53)

El deber de lealtad de los administradores es un principio que admite graduaciones e interpretaciones diversas según las circunstancias, es fundamental para juzgar la buena o mala administración de una institución bancaria.

Hay conflictos de interés que se muestran más claros y evidentes que otros (robos, malversación de fondos, desfalcos) y que son sancionados por normas penales. Pero hay otros, que son los que interesan descubrir, porque no son tan manifiestos y porque a veces, es muy difícil investigarlos y documentarlos. Esta dificultad se ha incrementado a partir de los avances tecnológicos, el desarrollo de los negocios y las más modernas técnicas contables y financieras. Ejemplo de estos casos es la contratación relacionada de los administradores entre las mismas empresas que administran, directa o indirectamente y que puede adoptar diversas formas, como la compra a precios por debajo de los mercados y viceversa o la transferencia de beneficios desde la empresa hacia el interés personal del administrador que controla.

Desde el punto de vista normativo, los problemas que suelen presentar, básicamente, los conflictos de interés son los siguientes.

- La excesiva amplitud de las normas. Las normas pueden ser muy amplias y abarcar transacciones entre la empresa y uno de sus directivos (internos o externos), quien no controla la decisión del Consejo (en su conjunto). El problema entonces radica en el grado de dependencia que vincula a un consejero con un interés que no ha sido revelado en su totalidad al consejero delegado de la institución bancaria antes de tomar sus decisiones.
- Por otro lado, las normas pueden ser muy limitadas y, de este modo, pueden descuidar transacciones con socios mayoritarios.
- Los consejeros pueden perder interés sobre una adecuada administración si obtienen un beneficio financiero directo de las transacciones antes aludidas, independientemente del grado de control sobre su elección y la permanencia en el Consejo.
- No se presta atención (o al menos no la necesaria) a los pagos si la aprobación de las transacciones viene de altos ejecutivos, de accionistas significativos, pues, normalmente, se aprueban casi automáticamente. De esta manera, el control viene más formal que real.

Un segundo deber de los administradores y ejecutivos es actuar con debido cuidado, con el mismo con el que actuaría una persona prudente en una posición y ante circunstancias similares, incluyendo una profunda investigación, diligencia razonable, conocimiento y preparación por parte de quien toma las decisiones ya que cada una generará una responsabilidad civil objetiva más estricta que la responsabilidad por culpa o dolo.

Bajo tales estándares de conducta, la aplicación real y práctica de la responsabilidad de los administradores se torna bastante difícil porque la naturaleza de los negocios requiere libertad de acción por parte de los ejecutivos y lo contrario, significaría atar sus decisiones de modo tal que afectaría la eficiencia y buena marcha de las instituciones bancarias.

#### La Transparencia

Otra de las consecuencias relevantes que se pueden observar a partir de los escándalos corporativos aquí mencionados es la importancia que ha tomado el tema de la transparencia informativa o la revelación de información. En el caso de las instituciones bancarias, la transparencia de la información adquiere especial relevancia por el valor intrínseco que ella contiene, en otras palabras tiene incidencia directa en la eficiencia y la competitividad de los bancos, sin olvidar como va a repercutir en la economía y en los depositantes. (20:55)

#### El Problema de Agencia

Es aquel que se presenta entre los accionistas y los administradores, porque los primeros no cuentan con iguales incentivos que los segundos. En efecto, los accionistas tienen como objetivo principal un incremento en el valor de sus acciones mientras que los administradores buscan una remuneración adecuada o de lo contrario un beneficio personal.

La especialización de funciones entre quienes aportan al capital de riesgo y quienes tienen el poder de decisión provoca un problema típico de agencia ocasionado por la divergencia de intereses, la complejidad de tareas e incertidumbres del entorno. (26:158)

Así es como se refleja la disociación que existe entre propiedad y control; mientras los administradores se erigen como capital humano especializado cuyo objetivo es generar rentabilidad para los accionistas, lo importante es su propio beneficio aunado al crecimiento de la institución. Este aspecto de discusión es un problema permanente, complejo y de gran trascendencia porque al colocar en una balanza el poder de los altos ejecutivos de una institución contra el de un propietario resulta una tarea titánica.

Ahora bien, ese beneficio propio o personal se puede presentar tanto en los accionistas como en los administradores. Los primeros, pueden buscar que la sociedad con los recursos y activos satisfaga sus intereses personales; porque de una u otra manera pueden influir desviando atractivas oportunidades de negocios hacia sociedades o personas relacionadas con ellos.

De otro lado, los administradores también pueden buscar satisfacer sus propias necesidades, por lo cual es importante que éstos tengan una remuneración adecuada al conjunto de responsabilidades y objetivos que se le han imputado. Esta clase de conflictos pueden generar riesgos operativos que culminen en fraudes, burlas o incumplimiento a reglamentaciones internas y externas de las instituciones financieras ocasionando pérdidas para la misma. (26:164)

Es importante saber como solucionar el problema de agencia y algunas de las formas es a través de contratos que especifiquen claramente las responsabilidades de los administradores y altos ejecutivos; una remuneración razonable y controles adecuados por parte del Consejo de Administración. Por otra parte, el mercado también se encarga de presentar soluciones por aspectos tales como la reputación, mediante el cual un administrador que falte en

el cumplimiento de su gestión por buscar un beneficio personal difícilmente podrá integrar la administración de otra institución bancaria o entidad financiera.

#### Responsabilidad o fin social de una institución bancaria

Decir que una institución bancaria tiene una responsabilidad o fin social puede resultar muy engañoso o, al menos confuso, desde el punto de vista de la sociedad civil, la empresa es un importante bien social por cuatro razones: primero, porque crea trabajo; segundo, porque aporta bienes y servicios necesarios para la sociedad; tercero, porque a través de sus ganancias aumenta el bienestar de la sociedad, y cuarto, porque es un instrumento social privado, independiente del Estado, para el sostén moral y material de otras actividades de la sociedad en general.

Por su parte para una institución bancaria la responsabilidad social está en la manera como satisface las expectativas de cada uno de los involucrados en todos sus niveles (inversionistas, accionistas, proveedores, acreedores, empleados y consumidores o usuarios), porque los empresarios procurarán la máxima rentabilidad de su inversión, los trabajadores tratarán de recibir un salario justo lo cual implica no sólo atender sus necesidades básicas, sino incluir los incentivos necesarios para que intenten mejorar su trabajo en la institución, los proveedores venderán sus productos, los accionistas y otros inversores tratarán de obtener una razonable rentabilidad por sus inversiones, etc. De este modo la sociedad en general se beneficia y no sólo el empresario que de una u otra manera debe romper, por sus propios méritos, esa imagen que, desde ciertos sectores sociales y políticos y con cierta carga ideológica, se ha construido de él: "un ser egoísta, avaro, ambicioso o, al menos, indiferente a las necesidades de su entorno social". (20:28)

## 1.6 INTEGRANTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo no es un departamento, no es una división; es una Pauta Cultural, que debe constituirse desde un accionar coordinado de grupos o comités integrados por ejecutivos con visión, transparencia, cultura, ética y buenas prácticas en negocios, siendo los principales comités los siguientes:

Comité de Dirección

Comité de Auditoría

Auditoría Interna y Auditoría Externa

*El Comité de Dirección* debe estar integrado por los miembros de la Junta de Accionistas o Consejo de Administración conocidos también como Consejeros. Este Comité debe tener la responsabilidad de aprobar y de revisar periódicamente las estrategias generales de negocios y de las políticas significativas del banco; de entender los riesgos mayores asumidos por el banco, estableciendo niveles aceptables de estos riesgos y de cerciorarse que la administración superior da los pasos necesarios para identificar, monitorear y controlar esos riesgos; de aprobar la estructura organizacional y de asegurarse que la administración esté monitoreando la efectividad del sistema de control interno. (1:175)

*El Comité de Auditoría* debe integrarse por los administradores de las diferentes dependencias de la institución bancaria. La responsabilidad de este comité es de implementar las estrategias y políticas aprobadas por los consejeros; de desarrollar procesos que identifiquen, midan, monitoreen y controlen los riesgos en que incurra el banco; de asegurarse que las responsabilidades delegadas sean llevadas efectivamente y de establecer políticas

apropiadas de control interno de cada dependencia y de monitorear la efectividad del sistema de control interno en cada una. (3:4)

El comité de Dirección y el de Auditoría son responsables de promover altos estándares de integridad y de ética, además de establecer una cultura, dentro de la organización, que haga énfasis y que demuestre a todos los niveles de personal, la importancia de los controles internos. Todos los niveles del personal en una organización bancaria necesitan entender su papel en el proceso de controles internos y estar totalmente involucrados en el proceso, los cuales deben de ser reconocidos por todo el personal y evaluados continuamente.

Un sistema efectivo de control interno requiere que exista una segregación apropiada de funciones y de que al personal no se le asignen responsabilidades conflictivas. Las áreas potenciales de conflicto de interés deben ser identificadas, minimizadas y sujetas a un cuidadoso e independiente monitoreo; actividad que deberá de realizar la Auditoría Interna de una institución bancaria. (3:8)

Como hemos observado el Gobierno Corporativo impulsa mecanismos de control, por medio de Auditorías Internas efectivas y comprensivas del sistema de control interno, las cuales deben ser realizadas por personal competente, operacionalmente independiente y apropiadamente calificada para ello.

Las deficiencias de control interno, ya sea que fueran identificadas por línea de negocios, por Auditoría Interna o por otro personal de control, deben ser reportadas en forma oportuna al nivel apropiado de administración y atendidas con prontitud y cuando tales deficiencias sean materiales deben ser reportadas a la administración superior y a la Junta Directiva.

Aunque los auditores externos no son, por definición, parte de una organización bancaria y por lo tanto, no son parte del sistema de control interno, tienen un impacto importante en la calidad de éstos porque proporcionan retroalimentación sobre la efectividad del sistema de control interno.

Efectividad que se determina sobre una base de pruebas, a cada una de las transacciones subyacentes y los registros que soportan los estados financieros y sus divulgaciones. Adicionalmente de las evaluaciones a los principios y políticas de contabilidad utilizadas y las estimaciones significativas realizadas por la administración.

Hasta ahora con todo lo escrito sobre Gobierno Corporativo es posible inferir que los consejeros y los altos ejecutivos de una institución bancaria, tienen un papel de supervisión y de control sobre las actividades desarrolladas por el banco y su personal, para que éstas sean correctas y cumplan su finalidad propia.



## **CAPÍTULO II**

### **FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EN UN GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **2.1 DEFINICIÓN Y FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

Inicialmente, la Auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto ésta era la forma primaria: confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la Auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante, son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros, en forma sencilla y clara, escribe Holmes:

"... auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."  
(15:45)

También está la definición sintética de un profesor de la Universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente: "... es el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen." (15:52)

Tomando en cuenta los criterios anteriores es posible decir que Auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la

razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

Existen muchas definiciones sobre Auditoría; sin embargo, para la presente investigación se empleará, las que se están utilizando en países como España, Colombia y México, tomando en consideración que en éstos existen varias empresas que están implementando su administración con un enfoque de Gobierno Corporativo.

“La Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (13:2)

“Evalúa la efectividad de los registros contables y/o demás mecanismos o procedimientos que posee una empresa, con la intención de prever modificaciones en los mismos para hacerlos más confiables y seguros y de esa manera evitar al máximo las posibles irregularidades motivadas por un deficiente control interno de la empresa.” (13:3)

Esta Auditoría es realizada por los mismos empleados de la empresa, cuyos procedimientos e informes que emiten siempre están siendo revisados por otras personas que pertenecen al área de la administración general, lo que significa que a veces son parte del departamento auditado. Las personas que realizan esta labor se llaman auditores internos, los cuales deben ser independientes de los trabajos que revisan (es el ideal que siempre se espera conseguir). El auditor interno lleva a cabo una función muy importante, dado que al revisar los sistemas de información interna

pueden determinar si han sido diseñados acorde a las instrucciones que ha emitido la dirección general de la entidad. De la revisión efectuada se puede extraer la información necesaria para saber si los sistemas implementados son los correctos o se necesita implementarle mejoras o simplemente se debe desarrollar otro nuevo para así mejorar la calidad de los controles.

La función de Auditoría Interna se encuentra en una inmejorable posición para ayudar a fortalecer la gobernabilidad corporativa de las instituciones bancarias, por medio de la evaluación objetiva e independiente de los sistemas de control interno y de la administración de los riesgos.

La actividad de Auditoría Interna debe de contribuir al proceso de Gobierno Corporativo, mediante la evaluación objetiva de cada uno de los procesos, no sólo para mejorarlos; sino para que por medio de los cuales:

- “Se establezcan procesos transparentes y recomienden valores éticos.
- Se vigile el cumplimiento de las metas de los grupos de dirección o altas gerencias.
- Se garanticen las obligaciones que adquieren las gerencias por medio del desempeño que realiza el personal de las unidades operativas y de soporte; porque sobre éstas tendrán que responder”. (3:5)

El Gobierno Corporativo recomienda que exista un mecanismo que apoye al Consejo en la verificación de las políticas, procedimientos y cumplimiento de regulaciones a las que esté regida, por lo que considera que una Auditoría Interna debe asegurarse que la información financiera sea útil, oportuna y confiable, es decir, que la información que llegue al Consejo de Administración, a los

accionistas y al público en general sea transparente, suficiente y refleje adecuadamente la posición financiera de la sociedad.

Para el efecto se sugiere que cumpla con las siguientes funciones:

- Intervenir en el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos para los puestos claves de la institución.
- Recomendar las condiciones de contratación y el perfil de los auditores externos.
- Apoyar al Consejo de Administración, supervisando el cumplimiento del contrato de los gerentes.
- Auxiliar al Consejo mediante la revisión de la información financiera y su proceso de emisión.
- Contribuir en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno y evaluar su efectividad.
- Auxiliar al Consejo en la coordinación y evaluación de las estrategias institucionales.
- Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios de manera que se permita comprobar que la institución cumple con las diferentes disposiciones a las que esta sujeta.
- Se sugiere que apoye al Consejo revisando que las condiciones de liquidación y demás pagos del Director General y de los Funcionarios de alto nivel por la separación de la institución se apegue a lineamientos aprobados por el Consejo de Administración.

## **2.2 OBJETIVO, NATURALEZA Y ROL DE AUDITORÍA INTERNA**

Una Auditoría Interna tiene por objeto verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa; por medio de diagnósticos preliminares de las áreas sujetas a evaluación, en la cual podrá determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; de esta manera opinará si

las políticas, normas y procedimientos funcionan como se había previsto y al mismo tiempo ofrecer a la gerencia posibles cambios o mejoras en los mismos.

Los países con instituciones que cuentan con culturas administrativas diferentes a las de Guatemala y con principios de Gobierno Corporativo, consideran que una Auditoría Interna por naturaleza es una pieza fundamental de control de las grandes empresas y su estructura, por ser un departamento que funciona independientemente y depende directamente del Consejo de Administración. Lo anterior es concebido de esa manera porque la alta administración tiene un estatuto de Auditoría Interna autorizada por el Consejo de Administración que establece la posición, autoridad y función de Auditoría Interna al interior de la institución bancaria. (3:15)

Para el Sistema de Gobierno Corporativo el papel de Auditoría Interna es el de asegurar que la alta gerencia establezca y mantenga un efectivo sistema de Control Interno, un sistema de medición para valorizar y atenuar los diferentes riesgos, métodos para monitorear el cumplimiento y la supervisión de las políticas internas.

Adicionalmente de verificar que las acciones de los empleados se desarrollen conforme las políticas, las normas, los procedimientos, reglamentos y leyes aplicables. También considera que deberán evaluar la eficiencia administrativa de los recursos.

Sin embargo, la responsabilidad del desarrollo de los procesos que identifiquen, midan, monitoreen y controlen los riesgos incurridos por la entidad financiera, son de la alta administración.

No obstante, que Auditoría Interna es parte del sistema de monitoreo dinámico, de los sistemas de Control Interno de la

entidad financiera y de los procedimientos de medición de capital, cada departamento o división debería tener una función de Auditoría Interna permanente.

Desde un punto de vista estrictamente financiero, “el Gobierno Corporativo es el camino por el cual los consejeros de las instituciones bancarias establecen la política financiera y supervisan su implementación. Por medio de este enfoque se puede comprender el papel fundamental que juegan los auditores, pues son quienes dan a los accionistas una visión y opinión, experta y objetiva sobre el estado de las cuentas de la institución”. (20:72)

Para lograr un buen Gobierno Corporativo no basta con una Auditoría Interna que se mantenga evaluando políticas y procedimientos, informando deficiencias y emitiendo recomendaciones que mitiguen los riesgos, se requiere además; Cultura, Ética, Buenas Prácticas en los Negocios, Información Transparente y expuesta a cualquier consulta y procesos apropiados para administrar y monitorear los riesgos.

En síntesis el papel de Auditoría Interna dentro del Gobierno Corporativo es el de involucrarse en cada una de las diferentes operaciones, proyectos y actividades que se realizan en la institución; principalmente para evaluar desde la fuente la imparcialidad, transparencia y ética en la toma de decisiones.

### **2.3 COMISIÓN DE AUDITORÍA**

Otro de los rasgos esenciales del Sistema de Gobierno Corporativo para una institución bancaria es contar con una Comisión de Auditoría, que tenga atribuidas las competencias y los medios necesarios para desempeñar por delegación del Consejo la

supervisión de los estados financieros y el ejercicio de la función del control interno del Banco.

En tal sentido los miembros de esta Comisión, Consejeros independientes como se ha dicho, deben tener la capacidad y experiencia necesaria para desempeñar su función, además deben conocer sobre gestión financiera y procedimientos contables; los cuales son requeridos por los órganos reguladores del sector bancario. (3:54)

No se agotan en este ámbito las funciones de la Comisión, sino que ésta también, tiene asignada la función de velar por el ejercicio del cumplimiento normativo con un especial cometido respecto a la ética de la institución, pues a ella le corresponde asegurarse que los códigos de ética y de conducta internos cumplan las exigencias normativas y sean adecuados para la Institución, velando de modo especial por el cumplimiento por parte de los Altos Ejecutivos que son principalmente los que dejan de cumplir con los principios de Gobierno Corporativo.

Pero además, siguiendo los principios generales de Gobierno Corporativo, la Comisión selecciona al Auditor Externo del Banco y su grupo gerencial de trabajo, interviniendo en el proceso de su contratación y determinación de sus honorarios, así como velar por la independencia de esta Auditoría.

## **2.4 SELECCIÓN DE LOS AUDITORES PARTICIPANTES**

El proceso de selección de los ejecutivos que van a dirigir el Departamento de Auditoría Interna de una Institución Bancaria; debe responder al perfil ocupacional del puesto, ya que deberá desempeñar sus funciones de acuerdo a los principios de ética

profesional, garantizando la emisión de juicios objetivos y acertados de interés para la institución y para la profesión.

El aspirante a una posición gerencial de un Departamento o Dirección de Auditoría deber ser un profesional integro con sólidos conocimientos en Auditoría, Contabilidad, Finanzas, Leyes Tributarias y Administración, lo que le permitirá asesorar a cualquier área de la Institución Bancaria. Debe ser un profesional ecuánime y objetivo en la administración y generación de información, con mentalidad analítica y crítica, habilidades para enfrentar problemas de gestión con sentido empresarial y liderar equipos de trabajo multidisciplinarios.

“Los ejecutivos deberán de tener un perfil con características que incluyan.

- Principios Éticos
- Capacidades Intelectuales
- Capacidades para relacionarse con otras personas
- Capacidades referidas a Sistemas de Información y Procesos
- Conocimientos sólidos de Contabilidad
- Experiencia Tributaria
- Conocimientos en Administración

Los Principios Éticos incluyen:

- Compromiso de actuar con integridad, objetividad e independencia en la aplicación de las normas profesionales.
- Observación de las normas profesionales de las organizaciones en las cuales se desempeñe.
- Comprensión y sensibilidad frente a la responsabilidad social que implica el desarrollo de su trabajo.
- Actitud positiva hacia el aprendizaje continuo para mantener su competencia e idoneidad profesional.



Capacidades Intelectuales en cuanto a:

- Análisis, investigación, reflexión lógica abstracta, razonamiento inductivo y crítico.
- Identificar, planear y resolver problemas en situaciones complejas.
- Organizar el trabajo, seleccionar y asignar prioridades con los recursos disponibles.
- Reaccionar frente a situaciones nuevas, adaptarse a los cambios y prever las necesidades inherentes a ellos.
- Aplicar su criterio profesional frente a problemas no previstos por los conocimientos teóricos.

Capacidades para Relacionarse con otras Personas principalmente para:

- Trabajar en equipos, en procesos de consulta, organizar y delegar tareas, motivar y formar otras personas.
- Relacionarse con personas de diversa formación cultural e intelectual.
- Negociar soluciones y acuerdos.
- Trabajar en un contexto multicultural.
- Transmitir y compartir experiencias.

Capacidades referidas al Sistema de Información y Procesos para:

- Analizar, sintetizar, representar y diseñar procesos de negocios y sistemas asociados.
- Conocer y aplicar las herramientas de tecnología de la información y del procesamiento de datos en el ejercicio profesional.
- Evaluar el grado de incorporación de tecnología a los procesos de información de los negocios, su efecto, riesgos

inherentes, su control, el nivel de servicio y la dependencia de los negocios ante el uso de la misma.

Conocimientos Sólidos de Contabilidad para cuando tenga que:

- Diseñar sistemas de información donde se aplique adecuadamente la teoría contable a los hechos económicos, el registro de operaciones y se respeten las normas de control interno y leyes vigentes.
- Elaborar, analizar e interpretar estados financieros, para apoyar y participar en la toma de decisiones.
- Aplicar los principios de contabilidad y las normas, tanto a nivel local como internacional, y participar en los procesos de generación de las mismas.

Experiencia Tributaria porque tendrá que:

- Conocer e interpretar adecuadamente las leyes, reglamentos y demás disposiciones tributarias y verificar su aplicación.
- Optimizar la carga tributaria de la Institución a través de una adecuada planificación.
- Conocer el funcionamiento y actuación de los organismos fiscalizadores en materia tributaria, como también los principales trámites y obligaciones generales que debe cumplir todo contribuyente.

Conocimientos en el Área de Administración para:

- Participar en la formulación, desarrollo y evaluación del plan estratégico de la institución.
- Diseñar sistemas, procedimientos e indicadores para evaluar el desempeño de los miembros de la institución.
- Evaluar las estructuras organizacionales con el objeto de proponer las alternativas mas adecuadas para el diseño de los sistemas de información y control.

- Participar en la gestión de recursos humanos, de comercialización y negociación, entregando la información necesaria para la toma de decisiones en estas funciones.
- Concebir, diseñar, implementar y evaluar sistemas eficientes de control y de evaluación del desempeño para la institución bancaria nacional". (24:1)

Los Auditores Ejecutivos deben conocer y manejar técnicas de gestión empresarial, y sobre todo, técnicas de gestión de cambio, ya que las recomendaciones y soluciones que aporten deben estar en línea con la búsqueda óptima de la mejor solución para los objetivos empresariales que se persiguen y con los recursos que se tienen. Además deben tener cualidades que proyecten seguridad ante toda la institución ya que de ello depende la manera en que sea visto todo el Departamento de Auditoría.

Precisamos en el perfil que se debe de buscar en los ejecutivos aspirantes a una gerencia del departamento o dirección de Auditoría Interna de una Institución Bancaria porque es altamente probable que los auditores que integren una gerencia respondan al estereotipo del Jefe, Gerente o Director.

Primeramente, debemos diferenciar entre el perfil de un auditor como individuo y el perfil de un departamento o equipo de Auditoría Interna. Porque el equipo puede reunir colectivamente atributos que en forma individual ningún integrante posea en su totalidad. Generalmente, el perfil actitudinal del equipo de Auditoría Interna será una imagen de quien conduce la unidad, gerencia o dirección. Después de todo, los auditores son los ojos y oídos de la gerencia o dirección a la cual pertenece, en la mayoría de los casos y cuando sucede lo contrario es considerado como conflictivo y todos los integrantes enfocan su mirada hacia él; sin

embargo, dentro de nuestra sociedad esa paradoja estará latente en todas las organizaciones.

## **2.5 INFORMACIÓN FINANCIERA**

El Gobierno Corporativo considera que la información financiera tiene riesgos implícitos los cuales pueden darse en el momento en que no se cumplan los principios de veracidad, imparcialidad y comprensibilidad que rigen los estados financieros, que hasta cierto momento pueden considerarse críticos. No obstante, considera que son problemas que las nuevas normas internacionales de contabilidad (NIC) pretenden erradicar. Es importante recordar que la información financiera es como la sangre que da vida al funcionamiento de todo el sistema bancario y especialmente al financiero. "La información transparente, oportuna y veraz contribuye a que el mercado sea más eficiente. Por ello, el Gobierno Corporativo hace hincapié en la eliminación de todas las barreras que existan o puedan existir en el flujo de la información." (20:79)

Una información financiera confiable tiene su origen cuando existen controles internos eficaces en caso contrario se deben proponer mejoras para dicho control. En síntesis la función del control interno consiste en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.

Estos controles contribuirán a presentar Información Financiera justa y razonable al final de cada periodo fiscal; que como es conocimiento de todos en estas fechas las empresas se aprestan a elaborar y presentar sus estados financieros a la junta de accionistas, directores, entidades financieras y demás usuarios. Es un proceso permanente que tiene como objetivo informar a los interesados sobre la gestión que ha realizado la administración

sobre el uso de los bienes y recursos de la compañía, los compromisos adquiridos y, particularmente, sobre los resultados obtenidos.

El desarrollo de esta labor (la elaboración de los estados financieros en la época de cierre contable); por tradición, requiere de un esfuerzo adicional por parte de los responsables del manejo de las finanzas de una corporación, debido a la falta de una disciplina contable adecuada, escasez de personal idóneo, desconocimiento de la normativa contable y fiscal, pero principalmente, la ausencia de un Gobierno Corporativo que vigile la oportunidad y confiabilidad de la información. Sin embargo, no es más que la conclusión lógica de haber registrado las transacciones siguiendo los lineamientos de las normas contables, como lo son:

- El registro de los eventos en el momento que ocurren
- El reconocimiento de las pérdidas cuando se conocen y de los ingresos cuando se ganan
- El preavalecimiento de la sustancia sobre la forma
- El establecimiento de las provisiones para la adecuada valuación de los activos y pasivos a sus valores de recuperación y
- Las revelaciones adecuadas que den al lector comprensión y fiabilidad que la información de los estados financieros es adecuada.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en su marco conceptual establecen que la aplicación adecuada de esta base contable da como resultado una presentación justa y razonable de la situación financiera y del resultado de las operaciones de la entidad.

Sin embargo, la magnitud de los escándalos contables a nivel internacional y su impacto en la fe pública, han generado en cualquier lector de estados financieros, algunas dudas básicas previas al análisis de las cifras, independiente de la industria o geografía en que opere cualquier empresa.

Lo que efectivamente quiere saber cualquier lector no sólo como propietario o miembro de la Junta de Accionistas es con qué nivel de prudencia se prepararon los números que se le presentan, en otras palabras, espera que la información presentada no tenga criterios contables inadecuados, o que exista maquillaje en su elaboración y también necesita saber que no hay un riesgo vital sobre los flujos futuros y proyecciones del negocio, es decir, saber que éste no desaparecerá en los próximos 12 meses.

La verdad es que la mayoría de los balances actuales no difunden esta información, en consecuencia, la solución es simple y concreta: mayor transparencia. Cada institución, empresa, compañía o como se le quiera llamar debería explicar con notas los criterios adoptados para registrar las operaciones de las áreas más relevantes. De esta forma cualquiera podrá analizar con mejores elementos de juicio y desde su propia perspectiva, la información que se le presenta. (29:1)

Lo que falta mejorar es una revelación más clara y completa, en lenguaje simple y directo sobre el detalle de todos los derechos y obligaciones.

La responsabilidad de que los Estados Financieros informen con claridad y transparencia de estas situaciones, recae en las gerencias generales y de finanzas, en los comités de directores y en los auditores internos y externos de las instituciones, sin embargo; estas revelaciones son voluntarias y podrán concretarse

si los ejecutivos mencionados con anterioridad cuentan con principios éticos y de moral, porque sólo así se podrá observar sin duda la calidad del Gobierno Corporativo de cada empresa.

## **2.6 CONTROLES INTERNOS**

Los Controles Internos son todas las normas, políticas y procedimientos que ha adoptado la administración de cualquier institución, independientemente de su naturaleza; para ayudar a la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección del fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de Control Interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

### **2.6.1 El Ambiente de Control**

El ambiente de control significa la actitud global, la conciencia y la acción de los directores y de la administración, respecto al sistema de Control Interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene efecto sobre el resultado de los procedimientos de control específicos. Los factores que influyen en el ambiente de control son:

- La función del consejo de directores y sus comités
- Filosofía y estilo operativo de la administración
- Estructura organizacional de la entidad y los métodos de asignación de autoridad y responsabilidad
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de Auditoría Interna, políticas de personal, procedimientos y segregación de deberes

## 2.6.2 Procedimientos de Control

Éstos, son aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control, que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad, como por ejemplo:

- “Reportar, revisar y aprobar conciliaciones.
- Verificar la exactitud aritmética de los registros.
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, los cambios a programas de computadora, así como el acceso a archivos de datos.
- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos de valor.
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros.
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.” (19:1)

Para el Gobierno Corporativo “el Control Interno es un proceso diseñado para promover una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la institución; enfocando estos últimos en:

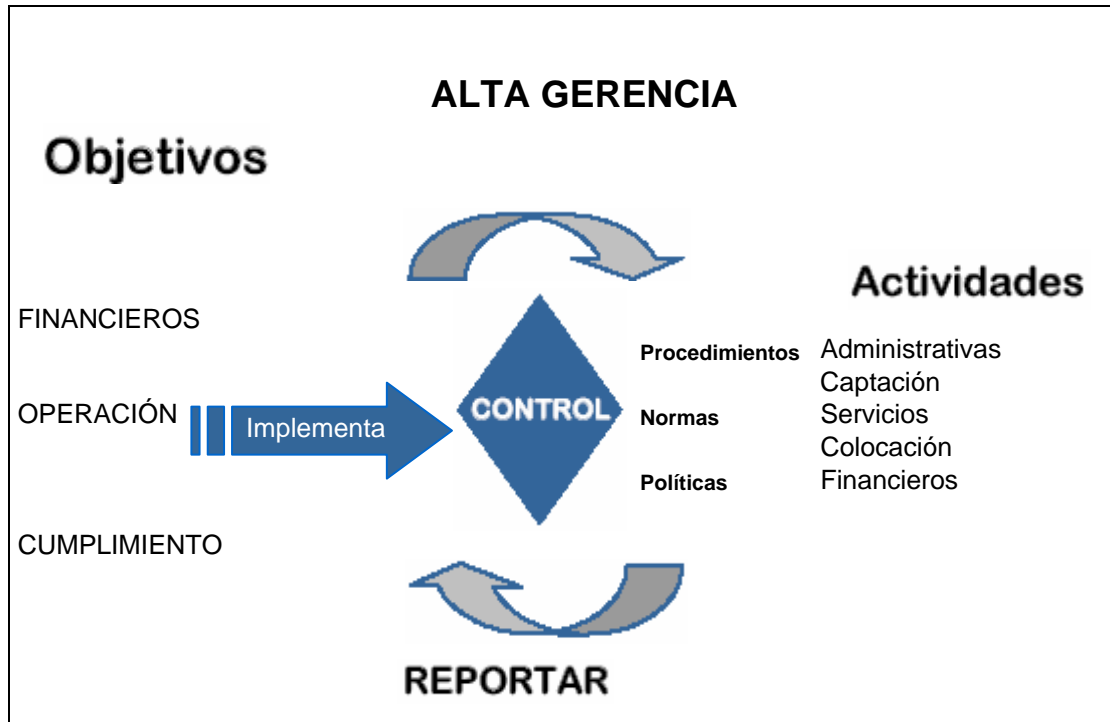
- Financieros: de modo que los reportes financieros sean transparentes y confiables.
- Operacionales: Asegurar el buen desempeño de los procesos para obtener mayor rentabilidad a un menor costo.
- De Cumplimiento: cumplir con el marco regulatorio interno y externo.” (12:1)



Bajo la perspectiva de Gobierno Corporativo, el ciclo del Control Interno se puede graficar de la siguiente manera:

### Ciclo de Control Interno

Grafica No. 1



**Fuente:** Elaboración Propia

Al analizar el cuadro anterior se puede decir que teóricamente para el Gobierno Corporativo, un adecuado Control Interno:

- Permite, Cumplir los *objetivos*
- Ayuda a conseguir las *metas*
- Proporciona información *razonable y confiable*
- Previene *pérdidas*
- Controla y evita *riesgos* (No reconocidos y Sorpresas)

Y lo que considera que no se puede evitar a través de los controles internos es:

- Una seguridad absoluta cuando exista incumplimiento por parte de la alta administración a los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento.
- Una total efectividad cuando en la administración existen conflictos de interés y problemas de agencia.

En términos generales “una adecuada administración puede mejorarse por medio de la efectividad y seguridad que puede dar el Control Interno de una institución en la que todos sin excepción estén comprometidos con la eficiencia, eficacia y transparencia de las operaciones y decisiones que se realicen”. (12:10)

**CAPÍTULO III**

**CÓDIGO DE CONDUCTA**

**DEL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA**

**INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL**

**3.1 GENERALIDADES**

Para que el Sistema de Gobierno Corporativo sea funcional es necesario la adopción de un Código de Conducta que establezca las pautas de comportamiento para asegurar que las actuaciones institucionales y personales de los ejecutivos y profesionales de una institución bancaria se lleven a cabo, en estricto cumplimiento con la legalidad vigente y de acuerdo con normas de ética de general aceptación, orientadas a fomentar la transparencia y a preservar, en todo momento, el interés de los inversionistas y público en general.

Sin embargo, es importante efectuar revisiones y actualizar las normas de conducta, principalmente aquellos párrafos afectados por la entrada en vigor de alguna normativa, resolución o cambio en las leyes que rigen el sistema financiero, así como; por la evolución de los negocios y de su estructura organizativa.

**3.2 OBJETIVOS**

Los objetivos de contar con un Código de Conducta son principalmente establecer normas y procedimientos que, en determinados supuestos:

- Impidan el flujo no controlado de Información Privilegiada entre las distintas áreas que componen la institución bancaria.
- Garanticen que las decisiones a adoptar en el ámbito financiero se tomen de manera autónoma dentro de cada área.
- Controlen la aparición y existencia de Conflictos de Intereses.

Con el fin de alcanzar los objetivos anteriormente expuestos, en los siguientes textos se establece una serie de medidas y procedimientos.

### **3.3 PRINCIPIOS ÉTICOS APLICABLES**

Considerando que los principios éticos son una guía del comportamiento y actuar de las personas, a continuación se muestran los que para el Gobierno Corporativo deben aplicarse a todo el personal de una institución bancaria.

#### ***Integridad***

Cada trabajador de una institución bancaria debe ser una persona recta e intachable ya que éstas servirán de base para confiar en su juicio.

#### ***Objetividad***

El personal debe mostrar el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad que se le ha encomendado. Cada uno debe efectuar sus actividades con todo juicio y dedicación sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.

### **Confidencialidad**

Debe respetarse el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgarla por ningún motivo sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

Para el cumplimiento de este principio hay que considerar lo que indica el artículo 63 del Decreto 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros.

*“Artículo 63. Confidencialidad de operaciones. Salvo las obligaciones y deberes establecidos por la normativa sobre lavado de dinero u otros activos, los directores, gerentes, representantes legales, funcionarios y empleados de los bancos, no podrán proporcionar información, bajo cualquier modalidad, a ninguna persona, individual o jurídica, pública o privada, que tienda a revelar el carácter confidencial de la identidad de los depositantes de los bancos, instituciones financieras y empresas de un grupo financiero, así como las informaciones proporcionadas por los particulares a estas entidades.*

*Se exceptúa de la limitación a que se refiere el párrafo anterior, la información que los bancos deban proporcionar a la Junta Monetaria, al Banco de Guatemala y a la Superintendencia de Bancos, así como la información que se intercambie entre bancos e instituciones financieras.*

*Los miembros de la Junta Monetaria y las autoridades, funcionarios y empleados del Banco de Guatemala y de la Superintendencia de Bancos no podrán revelar la información a que se refiere el presente artículo, salvo que medie orden de juez competente.*

*La infracción a lo indicado en el presente artículo será considerada como falta grave, y motivará la inmediata remoción de los que*

*incurran en ella, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales que de tal hecho se deriven.”*

### **Competencia**

Toda persona debe aplicar el conocimiento, las aptitudes y experiencias adquiridas en el desempeño en su vida profesional para realizar sus funciones de la mejor manera posible.

## **3.4 OBLIGACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL SISTEMA FINANCIERO**

Es importante que todo el personal del sistema financiero este sujeto a las siguientes actitudes:

- “Desempeñar su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Respetar las leyes y divulgar lo que corresponda de acuerdo con la ley y resoluciones que emita la entidad reguladora interna y externa.
- No participar a sabiendas que una actividad es ilegal ó de actos que vayan en detrimento de su integridad como persona.
- Contribuir y Respetar los objetivos legítimos y éticos de la organización.
- No participarán en actividades o relaciones que puedan perjudicar o que aparentemente puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptarán nada que pueda perjudicar o que aparentemente pueda afectar su juicio profesional.
- Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

- Ser prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.
- No utilizar información para lucro personal.
- Participar sólo en aquellas actividades para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- Desempeñar las atribuciones para lo cual fueron contratadas, bajo las reglamentaciones legales y de acuerdo a resoluciones dictadas por entidades creadas para el efecto.
- Mejorar continuamente sus aptitudes y capacidades participando en eventos que contribuyan a ello con el objeto que cada vez sean más competentes en sus actividades".  
(5:3)

La aplicación de lo anterior debe efectuarse desde los:

- Miembros de Consejo de Administración
- Director General, Director General Adjunto, Subdirector General y Subdirector General Adjunto.
- Gerencias y Personal empleado a todos los niveles

Adicionalmente deben darse a conocer los principios de conducta a las personas que pertenezcan o presten sus servicios dentro de la institución, por su participación o conocimiento de una operación concreta.

### **3.5 ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Los párrafos precedentes pueden implementarse a empresas de cualquier naturaleza; sin embargo, están enfocados a instituciones cuyas actividades se desarrollan, directa o indirectamente en el

ámbito de los bancos del sistema financiero guatemalteco, dentro las que se consideran como tales están:

### 3.5.1 Instituciones Bancarias

Los Bancos son instituciones creadas para facilitar las operaciones financieras de la comunidad, sirviendo de intermediarios financieros entre los capitalistas e inversionistas.

Su objetivo fundamental es mantener una absoluta liquidez bancaria; que todas sus operaciones sean de suficiente seguridad para influir ventajosamente en el público y poder obtener beneficios o utilidades para los accionistas, sobre la inversión de su patrimonio en el capital de la institución.

En lo que respecta al marco legal, de acuerdo a lo establecido en el artículo 12 del código de Comercio, Decreto 2-70, del Congreso de la República:

“Los bancos, aseguradoras, reaseguradoras, afianzadoras, reafianzadoras, financieras, almacenes generales de depósito, bolsa de valores, entidades mutualistas y demás análogas, se regirán en cuanto a su forma, organización y funcionamiento, por lo que dispone este Código en lo que no contravenga sus leyes y disposiciones especiales. La autorización para constituirse y operar se regirá por las leyes especiales aplicables a cada caso”.

La personas jurídicas que desean operar como bancos necesitan autorización de la Junta Monetaria, quienes las habilitarán para que funcionen dentro de la república, bien sea como banco comercial, hipotecario, capitalización o de inversión. Se permite no obstante, habilitar a una sola institución bancaria como banco comercial y como banco hipotecario a la vez.



### 3.5.2 Sociedades Financieras

“Las sociedades financieras son instituciones bancarias que actúan como intermediarios financieros especializados en operaciones de banco de inversión, promueven la creación de empresas productivas mediante la captación y canalización de recursos internos y externos de mediano y largo plazo; los invierten en estas empresas, ya sea en forma directa, adquiriendo acciones o participaciones; en forma indirecta, otorgándoles créditos para su organización, ampliación y desarrollo, modificación, transformación o fusión siempre que promuevan el desarrollo y diversificación de la producción.” (17:3)

### 3.5.3 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”. (16:12)

### 3.5.4 Entidad Fuera de Plaza

Se entiende como entidad fuera de plaza u Off Shore según la Ley de Bancos y Grupos Financieros, título XV; “aquellas entidades dedicadas principalmente a la intermediación financiera, constituidas o registradas bajo leyes de un país extranjero, que realizan sus actividades principalmente fuera de dicho país. (16:53)

### **3.6 LA UNIDAD DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO**

Para el estricto cumplimiento no sólo de los principios de conducta sino de todo lo referente a Gobierno Corporativo, es importante la creación de una Unidad de Cumplimiento Normativo, presidida por el Consejo de Administración y Presidencia del Banco, quienes para asegurar el adecuado cumplimiento de las funciones de toda la organización, dotarán de plenas facultades al Comité de Auditoría o a Auditoría Interna para requerir de cualquier persona y gerencia de la institución cuanta información estime conveniente.(1:21)

Será obligación de todos, empleados y directivos entender dichos requerimientos de información de forma diligente y precisa; así como, facilitar a la Unidad de Cumplimiento Normativo, Comité de Auditoría, Auditoría Interna o al asignado para el efecto el acceso a aquella información que pudiera obrar en poder de terceros.

#### **FUNCIONES**

Las funciones de la Unidad de Cumplimiento deben estar orientadas a:

- Cumplir, promover y supervisar el cumplimiento de las reglas contenidas en el Código de Conducta y demás disposiciones legales que en cualquier momento entren en vigor, relativas a la conducta de los Bancos del Sistema.
- Establecer una adecuada coordinación con otras entidades del Grupo Financiero, situadas fuera de Guatemala, para asegurar el cumplimiento de los principios y obligaciones de todo el personal.
- Llevar el control de la Información Privilegiada de acuerdo al principio de confidencialidad.
- Promover las medidas de toda índole que, a su juicio, procediera adoptar a la vista de un eventual uso abusivo o desleal de Información Privilegiada.

- Responder a los requerimientos de información relativos a normas de conducta que se hagan por parte de Organismos Reguladores.
  - Evaluar la idoneidad de las medidas a establecer en cada área del Grupo con objeto de controlar el acceso y transmisión de Información Privilegiada.
  - Promover el establecimiento y desarrollo de las políticas y procedimientos internos necesarios para el cumplimiento de las normas de conducta.
  - Mantener un listado actualizado de los empleados que prestan sus servicios en cada una de las áreas y que administren información con el objeto de asegurar el cumplimiento de las normas de conducta.
  - Advertir a las personas que administren información privilegiada el carácter de la misma y de su deber de confidencialidad y de la prohibición de su uso.
  - Cualquier otra función que pudiera resultar relevante con el objetivo de reducir el riesgo de eventuales incumplimientos.
- (1:47)

### **3.7 MEDIDAS GENERALES DE PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Por el tipo de información que se administra dentro de las instituciones financieras existe alguna que puede considerarse como privilegiada, la cual amerita cierta protección; ésta puede ser toda aquella que reúna los siguientes aspectos:

- Ser de carácter concreto.
- Que se refiera, directa o indirectamente, a uno o varios valores negociables o instrumentos financieros.
- Que no se haya hecho pública.

- Que de hacerse o haberse hecho pública, podría influir o hubiera influido de manera apreciable sobre la imagen institucional del banco.

Sin perjuicio del contenido del apartado anterior, y con carácter meramente enunciativo y no limitativo, la Información Privilegiada versa frecuentemente sobre:

- Resultados de una sociedad, entidad o institución financiera.
- Operaciones que pueda realizar esa sociedad como ampliaciones de capital o emisiones de valores de especial relevancia.
- Adquisiciones o fusiones significativas.
- Operaciones que puedan dar lugar a litigios, conflictos o sanciones que puedan afectar significativamente a sus resultados previsibles.
- Decisiones de autoridades con carácter previo a su conocimiento público.
- Otros hechos o situaciones análogas. (1:112)

Una información dejará de tener consideración de privilegiada en el momento en que se haga pública o cuando pierda relevancia y, por tanto, la posibilidad de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución resulte afectada, por lo que es indispensable establecer:

- Barreras de Información

Cada una de las áreas de la Institución contará con uno o más responsables designados por el Director General competente, quienes velarán, junto con la Unidad de Cumplimiento Normativo, Comités de Auditoría y Auditoría Interna, por el correcto funcionamiento de los procedimientos que se establezcan, dentro

de su área de competencia, para asegurar el cumplimiento de las normas mencionadas con anterioridad.

- Medidas generales de protección de la Información

Todas las personas que tengan acceso a información que pueda ser calificada de Privilegiada, deberán proceder a su salvaguarda, procurando su correcta protección y evitando que se encuentre al alcance de personas que no deban acceder a la misma, aún perteneciendo a su misma área.

- Localización e Identificación de Información

El responsable de cada área, deberá remitir comunicación a la Unidad de Cumplimiento Normativo de toda aquella Información Privilegiada localizada en su área, así como de las personas conectoras de la misma, y de aquellas otras a las que hubiera transmitido dicha información, incluyendo la fecha en que cada una de ellas tuvo conocimiento de la misma.

Si fuera necesario mantener correspondencia sobre transacciones o proyectos que contengan Información Privilegiada, se debe usar siempre un nombre clave. Este nombre clave será asignado por el responsable principal al inicio de la operación y comunicado inmediatamente a las personas que hayan tenido acceso a la información y a la Unidad de Cumplimiento Normativo. En lo sucesivo, se utilizará el nombre clave sin hacer mención al nombre real de las sociedades a las que se refiera la información.

- Protección Física de la Información

Todo el personal deberá adoptar o promover la implementación de medidas de seguridad para que los soportes físicos que contengan la información (papeles, archivos, recursos compartidos de Red de acceso indiscriminado, disquetes, u otros de cualquier tipo) no se

encuentren al acceso incontrolado de personas ajenas a la información.

- Control de la difusión de la Información

Deberá limitarse el conocimiento de proyectos u operaciones que contengan informaciones de carácter confidencial estrictamente a aquellas personas, internas o externas a la organización, a las que sea imprescindible.

Ningún aspecto de los proyectos u operaciones que contengan Información de carácter Privilegiado podrá ser comentado en lugares públicos (ascensores, camionetas, taxis, aviones, restaurantes, u otros) o en aquellas zonas en las que exista riesgo de escucha por parte de personas que no deban conocer la información.

Las salas de reuniones deberán ser revisadas y retirado cualquier material confidencial después de finalizada la reunión y antes de utilizarse nuevamente el espacio. Deberá tenerse especial cuidado con las notas y diagramas en pizarras o soportes similares.

Deberán extremarse las medidas de seguridad a la hora de realizar comunicaciones a través de medios que pudieran resultar inseguros como puede ser el uso del teléfono móvil, fax o correo electrónico. En concreto se evitará remitir información a terminales que no se encuentren atendidos en ese momento o a los que puedan acceder personas ajenas a la información.

En la medida de lo posible se evitará que el personal temporal tenga acceso a la Información Privilegiada.

- Barreras Físicas

Se establecerán medidas de separaciones físicas razonables y proporcionadas para evitar el flujo de información entre las diferentes áreas, entre éstas y el resto de la Organización.

La ubicación de éstas deben encontrarse físicamente distanciadas y/o diferenciadas, en distintos domicilios o bien en plantas o espacios físicos separados y diferenciados dentro del mismo edificio. (1:164)

### **3.8 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE RIESGOS**

Una institución bancaria o un grupo financiero debe entender que la gestión de riesgo constituye un componente básico de su ventaja competitiva, y para alcanzar ésta, es importante dedicar los esfuerzos y recursos necesarios para asegurar que los diferentes riesgos en los que incurre la institución en el desarrollo de sus actividades, sean debidamente identificados, medidos, valorados y gestionados.

Siguiendo las recomendaciones del Comité de Basilea, la vigilancia y supervisión de la gestión de riesgos corresponde al Consejo de Administración que es el responsable en última instancia de la aprobación y revisión periódica de la estrategia de riesgos del banco, reflejándose la tolerancia al riesgo y el nivel esperado de rentabilidad.

Sin embargo, la complejidad que crecientemente presenta el tratamiento de la gestión de riesgos en las entidades financieras, requiere que este se oriente hacia la configuración de un perfil de riesgos acorde con los objetivos estratégicos. (16:28)

Ahora bien, usted se preguntará porque un apartado sobre riesgos dentro de un código de conducta, la respuesta se fundamenta en los principios como reglas de conducta y en las obligaciones de los trabajadores de una institución bancaria, los cuales indicamos al inicio del presente capítulo.

En consecuencia debe crearse una comisión de riesgos que esté orientada al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Analizar y valorar las propuestas sobre estrategia y políticas de riesgo de la institución bancaria.
- Evaluar el grado de tolerancia al riesgo que el banco puede soportar; así como, la expectativa de rentabilidad con relación a los riesgos incurridos.
- Aprobar operaciones de riesgo, dentro del sistema de delegación que se establezca.
- Comprobar que la institución este dotada de los medios, sistemas, estructuras y recursos acordes con las mejores prácticas que permitan implantar su estrategia en la gestión de riesgos.

Finalmente, es oportuno destacar que cuando se habla de ética y gestión de riesgos, se debe considerar que la principal función de esta última es "administrar" de una mejor manera el comportamiento de las incertidumbres, las cuales al realizarse influirán en lograr los mejores resultados de la institución, de allí lo especial y delicado de ambos términos, porque van más allá de confidencialidad y moral.

El Código de Conducta del Sistema de Gobierno Corporativo en una Institución Bancaria Nacional, constituye una muestra fehaciente del compromiso del sector financiero guatemalteco, por impulsar el



desarrollo económico de país, a través del restablecimiento de confianza y credibilidad para el público en general.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL**

#### **4.1 INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL**

Una Institución Bancaria conocida también como Banco, es toda aquella sociedad autorizada conforme a la Ley de Bancos y Grupos Financieros para 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 realización de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos”. (16:3)

Las instituciones bancarias, son un componente crítico en cuanto a riesgos, por el hecho que proporcionan financiamiento para las empresas comerciales y porque prestan servicios financieros básicos a un amplio segmento de la población, adicionalmente por la captación de dinero que realizan, requieren de sanas prácticas administrativas que garanticen a sus ahorrantes e inversores la transparencia, eficiencia, eficacia y confianza de cada una de sus operaciones.

#### **4.2 PUNTO DE PARTIDA DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

Las alarmas se prendieron cuando se presentó la catastrófica caída de ENRON la séptima empresa más importante según el ranking de la revista FORBES del 2001, donde a partir de este desmoronamiento y ante la insostenible situación y afán por

ocultar la realidad de dicha empresa, los directivos, contadores y auditores, cayeron en prácticas contables incorrectas.

La razón por la cual el caso de Enron se toma de punto de partida es porque se trató de una empresa con una gran envergadura que se desenvolvía en el mercado de capitales más importante del mundo y porque este mercado es percibido como el de máximo rigor en materia de transparencia, eficiencia, eficacia y ante todo de equidad y en donde ha existido un sólido clima de confianza respecto a las inversiones que en él se ejecutan, términos en los cuales se fundamenta el Gobierno Corporativo.

#### **4.3 EL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN GUATEMALA**

Desde las primeras noticias sobre los problemas económicos de los Bancos Promotor, Metropolitano y Empresarial, hasta la cancelación de la licencia para seguir operando de Bancafé y Banco de Comercio muchos inversionistas locales y porque no decirlo internacionales han expresado su temor de volver a invertir en los bancos del Sistema Guatemalteco Nacional.

Como una de las medidas para combatir esa pérdida de confianza surge la necesidad de crear un Sistema de Gobierno Corporativo, pues si bien es cierto, en Guatemala aún no es conocido a fondo el tema por el sistema financiero, es importante que el sector bancario y otros representantes del sector público y privado, de manera conjunta empiecen a promover los principios de Gobierno Corporativo en las empresas Guatemaltecas. Así como en Panamá, en todas partes del mundo el concepto de "Gobierno Corporativo" está siendo considerado como una medida efectiva para atraer inversionistas e impulsar el desarrollo de los sistemas financieros.

Es importante que a través de estos sectores con la ayuda de Agencias multilaterales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) entre otras, se promueva el Gobierno Corporativo en Guatemala.

Las instituciones mencionadas han expresado, a su vez, que el fortalecimiento de los gobiernos corporativos es un asunto "crítico" para el sistema económico mundial, y consideran que es oportuno que se capacite a directores, gerentes, estudiantes, personal de firmas de auditoría y demás personas interesadas en el tema, con el ánimo de que se conozca de manera profunda un tema tan importante y de competencia mundial para todo tipo de empresas. (28:4)

Es importante que los bancos del sistema, busquen mejorar su sistema administrativo y financiero; por medio de prácticas y políticas que permitan establecer transparencia tanto en sus operaciones como en sus órganos administrativos de mayor jerarquía. Es por eso que los bancos deben considerar adoptar y regular de manera específica, los principios del Gobierno Corporativo.

El sistema y los principios adoptados deben ajustarse a la actividad de cada uno de los bancos y deben generar como resultado un marco autorregulatorio que garantice a los clientes, accionistas y otros aportantes de capital, la transparencia, objetividad y competitividad con que se realiza la gestión empresarial en Guatemala, también debe incluir las políticas sobre cada proceso y actividad, los principios éticos y de conducta, la responsabilidad empresarial, así como políticas para el manejo del riesgo y la compensación de los administradores.

El Gobierno Corporativo puede ser una alerta para que los inversionistas elaboren sus propias guías de inversión y administración financiera, éstas ayudarán al empresario para que cuando invierta lo haga siguiendo lineamientos de transparencia, objetividad, calidad y competitividad. Lo que busca el Buen Gobierno Corporativo es atraer nuevos inversionistas con capitales frescos, además de asegurar el buen manejo y administración de las sociedades, igualmente busca proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, fomentar la confianza del público en general y por último promover la competitividad de los bancos nacionales.

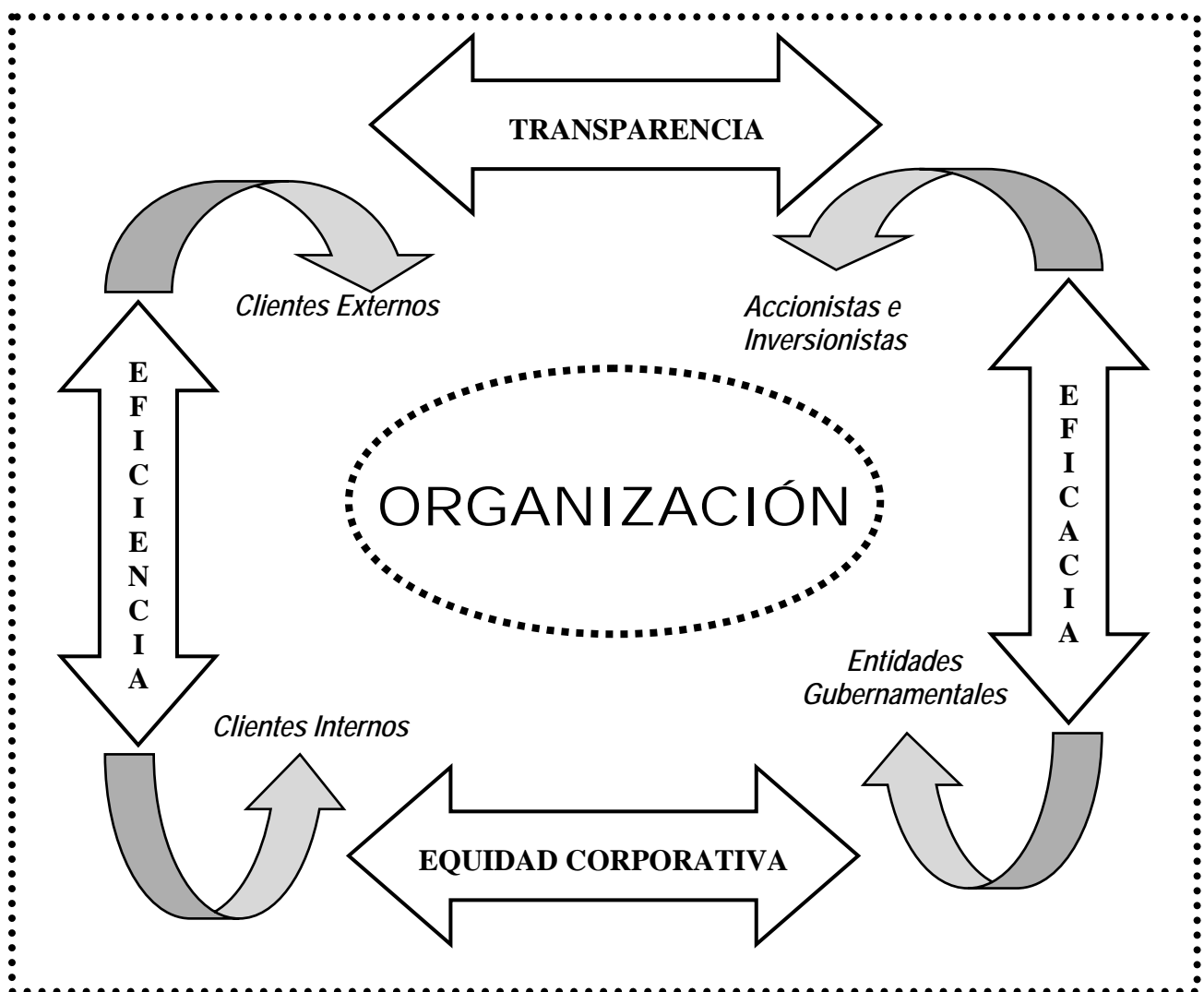
La transparencia, la calidad y la razonabilidad de la información financiera, resulta un factor supremamente clave en la toma de decisiones de inversión en un mercado o plaza, es por eso que actualmente algunas empresas a nivel de Latinoamérica, están brindando apoyo financiero, tecnológico e investigativo para que los países que aún permanecen al margen de esta realidad implementen un Sistema de Gobierno Corporativo en las sociedades.

Entre las empresas que brindan apoyo para la adopción de un Gobierno Corporativo se encuentran:

- ❖ La Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD)
- ❖ La Corporación Financiera Internacional (IFC)
- ❖ Banco Mundial- El Foro Global de Gobierno Corporativo
- ❖ Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE)
- ❖ Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Muchos se preguntan, cuáles pueden ser las consecuencias de no administrar bajo el concepto de Gobierno Corporativo el sistema bancario. Lo que primero se tendría en contra es que los inversionistas no buscarían a los bancos nacionales para efectuar sus inversiones, pues de hecho esto generaría desconfianza, adicionalmente no existiría crecimiento porque solo podría atenderse al mercado local, el cual cada vez es mas competitivo.

#### 4.3.1 DIAGRAMA DE GOBIERNO CORPORATIVO



**Fuente:** Diseño propuesto por ABEL MARIA CANO MORALES "El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 33, octubre 2004.

Como bien lo muestra el diagrama, el Gobierno Corporativo representa un delicado balance entre la transparencia, la equidad corporativa y el cumplimiento de responsabilidades al interior de una institución bancaria nacional. Más aún para agregar dosis de complejidad, el Gobierno Corporativo es consecuencia tanto de factores internos de la empresa, como también de factores normalmente exógenos a ella. La problemática central para el Gobierno Corporativo emerge de la información asimétrica entre quienes administran la empresa (insiders) y todos los demás agentes que mantienen algún interés en la misma (outsiders).

El esquema es producto de una serie de actividades y metodologías que se deben de llevar a cabo, para una adecuada administración con enfoque de Gobierno Corporativo, éste incluye elementos comunes más que efectuar un análisis, a continuación se indican los elementos concernientes para implementarlo.

#### **4.3.2 ELEMENTOS DE UN GOBIERNO CORPORTIVO**

La constitución de un Gobierno Corporativo requiere de la colaboración absoluta del personal clave de la organización y de la implementación de ciertos comités, siendo los siguientes.

##### **4.3.2.1 Consejo de Administración**

Éste tiene la más alta responsabilidad de la gestión del negocio, sus funciones básicas son:

- Establecer y dar seguimiento a la estrategia de la sociedad.
- Aprobar la estructura organizacional y la asignación de recursos para promover el crecimiento y mejorar el desempeño.

- Vigilar la gestión de la sociedad.
- Asegurar el acceso a la información de los accionistas y del mercado.
- Garantizar un buen manejo y administración de los riesgos del negocio.
- Establecer mecanismos de control interno.
- Asegurar mecanismos para comprobar que se cumple con las disposiciones legales aplicables.
- Evaluar el desempeño del director y de los funcionarios de alto nivel.
- Aprobar ciertas operaciones, nombramientos y retribuciones.

#### Tipos de Consejeros

- Patrimonial. Relacionado con la tenencia accionaria.
- Relacionado. Forma parte de la alta dirección de la sociedad.
- Independiente. No está vinculado ni con la tenencia accionaria ni con el equipo directivo (Se sugiere contar siempre con Consejeros Independientes).

#### Características del Consejo

- El número de integrantes debe ser entre 5 y 15 Consejeros, dependiendo el tamaño y necesidades de la organización.
- Únicamente Consejeros propietarios deben constituirlo, no suplentes.
- Deben evitarse conflictos de interés.
- Utilizar activos o servicios de la sociedad sólo para cumplir el objeto social.
- Todos deben actuar con suma Diligencia y Confidencialidad.



La tendencia general es que los miembros del Consejo de Administración tengan los deberes de diligencia, lealtad y fidelidad. El deber de diligencia implica informarse, prepararse, revisar y evaluar la información, cuidando los recursos humanos y materiales. El deber de lealtad consiste en evitar el conflicto de interés, conservar la confidencialidad de la información y cerciorarse que la revelación de la información es necesaria o relevante. Por último, el deber de fidelidad es la no competencia.

También permanece presente la responsabilidad fiduciaria, es decir, cuidar el negocio como propio (responsabilidad inherente a su mandato), respondiendo a la confianza de todos los accionistas y actuando en forma colegiada. En todos los casos debe existir el concepto de rendición de cuentas (accountability) que implica que todos son responsables de sus acciones y de responder por las mismas. Los conceptos de transparencia, rectitud (fairness) y responsabilidad corporativa son totalmente aplicables.

El Consejo de Administración delega sus funciones en Comités, los cuales se constituyen como órganos internos de apoyo integrados preferentemente por Consejeros Independientes y que fungen como extensión del Consejo de Administración, por lo que rinden cuentas al mismo.

#### 4.3.2.2 Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría deberá estar conformado por miembros de la Junta de Accionistas o del Consejo de Administración, independientes de las áreas operativas de la entidad, y las decisiones que adopte el mismo, deben ser presentadas a las altas instancias de la entidad, de esta manera se logrará la independencia que amerita un Comité de Auditoría, entre sus funciones están:

- Recomendar a los auditores externos en base a un análisis crítico que incluya independencia, capacidad y objetividad, su contratación y sus mandatos.
- Servir de canal de comunicación con los auditores externos.
- Revisar el programa de auditoría, cartas de observación y reportes de auditoría.
- Recomendar las bases para la preparación de información financiera.
- Revisar la información financiera y su proceso de emisión.
- Definir los lineamientos de control interno y evaluar su efectividad.
- Coordinar y evaluar la auditoría interna y externa.
- Comprobar el cumplimiento con disposiciones legales y reglamentarias.

#### 4.3.2.3 Comité de Finanzas y Planeación

- Evaluar las políticas de inversión y financiamiento de la institución bancaria.
- Analizar los lineamientos de planeación estratégica y hacer las recomendaciones pertinentes.
- Opinar sobre premisas del presupuesto.
- Dar seguimiento a la aplicación del presupuesto y plan estratégico (control presupuestal).
- Establecer filosofías financieras y no financieras.
- Evaluar el Benchmarking y mejores prácticas empresariales.

#### 4.3.2.4 Comité de Evaluación y Compensación

- Establecer las políticas de recursos humanos y remuneración.

- Proponer al Director General y funcionarios de alto nivel.
- Autorizar los criterios de evaluación del equipo directivo.
- Evaluar la estructura y monto de remuneraciones al equipo directivo.

#### 4.3.2.5 Comité de Administración de Riesgos

Los riesgos han crecido debido a la apertura de la globalización y la volatilidad de las economías, las monedas y los capitales, por lo que la organización debe involucrarse en la administración de los riesgos, identificándolos, midiéndolos e informando sobre los mismos. Un riesgo de negocio es la amenaza de que un evento o acción afecte adversamente la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos o para ejecutar exitosamente sus estrategias, por lo que el comité de riesgos debe:

- Identificar los factores de riesgo de la sociedad y evaluar las políticas para su administración en forma integral y con la conciencia de que son interdependientes.
- Cubrir los riesgos sin especular.
- Contar con planes de acción para riesgos de poca probabilidad pero de alto impacto.
- Contar con un sistema de información de riesgos que comunique al Consejo de Administración en tiempo real, las causas de los mismos, su impacto financiero y sus mecanismos de control y solución.

El número de Comités puede variar según cada institución bancaria, sin embargo, las funciones delineadas son las que coinciden en uno u otro Comité, independientemente de su nombre o cantidad.

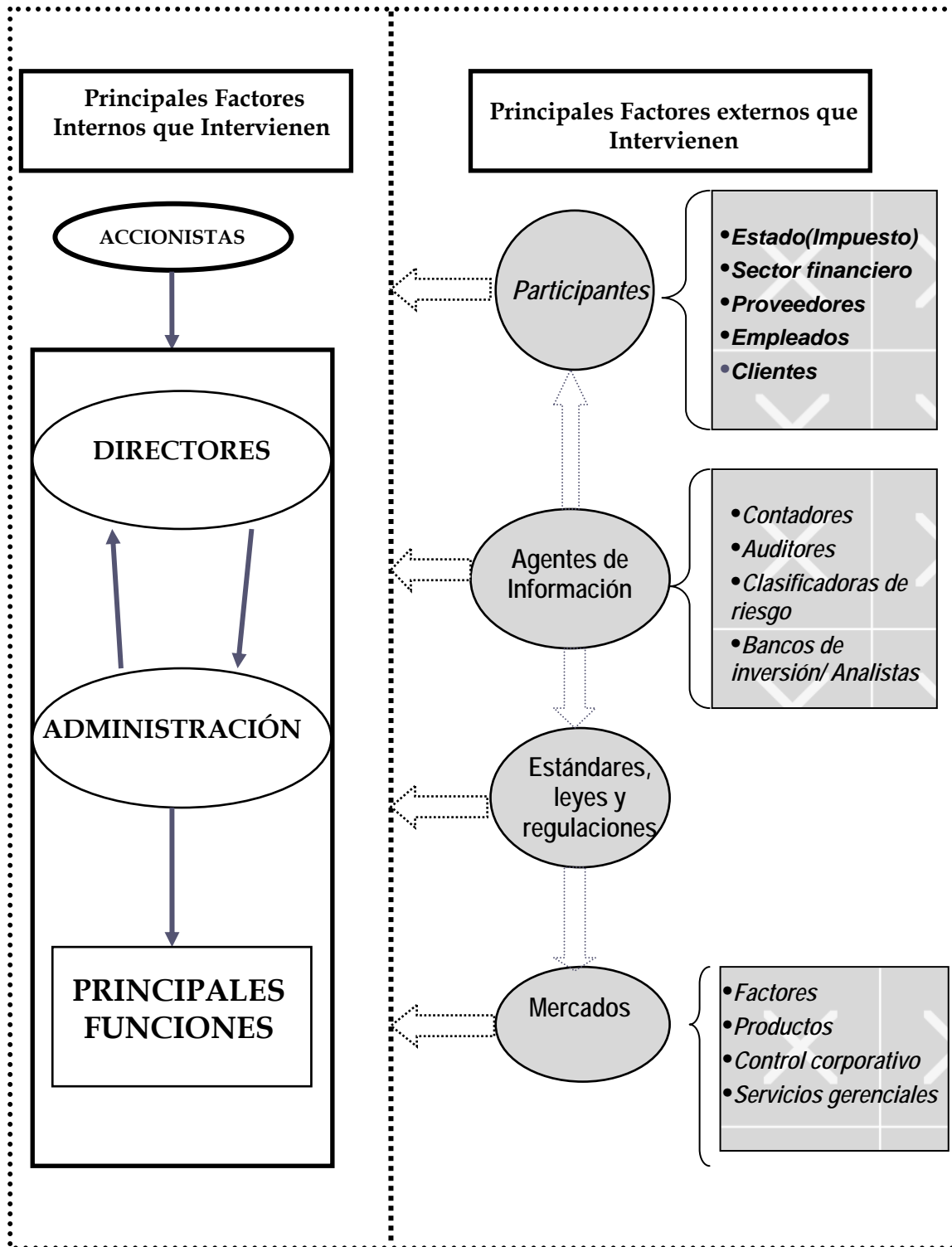
### **4.3.3 LINEAMIENTOS DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA**

En instituciones administradas con enfoque de Gobierno Corporativo es oportuno y conveniente contar con Códigos de Conducta para ser aplicados a todo el personal de la organización, mismo que debe ser preparado por la Gerencia General de acuerdo a los principios y políticas aprobados por el Consejo de Administración, algunos tópicos o puntos comunes a incluir en el mismo son:

- Obediencia y aplicación de las leyes y sus reglamentos.
- Pagos cuestionables.
- Conflictos de interés.
- Información privilegiada.
- Políticas sobre la recepción de regalos.
- Donaciones.
- El medio ambiente y el entorno.
- Acoso moral y sexual.
- Seguridad ocupacional.
- Participación en política.
- Relaciones con la comunidad.
- Discriminación y Abusos.
- El derecho a la privacidad.
- Nepotismo.
- Explotación de menores.
- Arbitraje.
- Transacciones con partes relacionadas.

En resumen los factores internos y externos que influyen en el Gobierno Corporativo son los que se observan en el siguiente esquema:

## Factores que intervienen en un Gobierno Corporativo



Fuente: Conferencia peruana sobre Gobierno Corporativo Lima 2002.

El diagrama y el esquema de Gobierno Corporativo que se han presentado están orientados a eficiencia y transparencia, en ambos casos es para que en conjunto se eviten casos como ENRON,

Parmalat, Bancafé y Banco de Comercio, en donde las prácticas de buen gobierno corporativo por parte de las empresas; han sido desatendidas hasta de forma abusiva.

No hay que esperar una verdadera crisis bancaria nacional para tomar conciencia de que es esencial promover mejoras en los estándares de buenas prácticas empresariales. Para Guatemala, luego de las crisis financieras e intervenciones; es importante crear premisas y considerar que es un buen momento para poner en la agenda, la promoción del buen Gobierno Corporativo.

#### **4.4 PRINCIPALES EFECTOS DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Seguidamente se indican los principales efectos y los beneficios que se obtendrían al implementar el Gobierno Corporativo en las instituciones.

- ☛ Es un factor de atracción de capital, tanto internacional como nacional.
- ☛ La aplicación ayudará a formar parte de un sector corporativo competitivo, es fundamental para cualquier crecimiento sostenido y compartido.
- ☛ Proporciona incentivos para mejorar la reputación de los bancos nacionales y propiciar un mejor cumplimiento.
- ☛ Fortalece las instituciones gubernamentales relacionadas al sistema financiero.
- ☛ Impulsa cambios en el marco regulatorio al interior de las organizaciones bancarias con el fin de mostrar eficiencia y transparencia en sus operaciones.
- ☛ Crea confianza en la sociedad y en los inversionistas, ya que al difundir la importancia de las buenas prácticas de Gobierno

Corporativo, se estará generando un buen ambiente en la sociedad.

#### **4.5 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Toda buena administración de una institución requiere un adecuado análisis, cuantificación y aprobación de los riesgos a los cuales se esta inmerso dentro de una economía globalizada, por tal razón se incluye un apartado sobre como administrar esos riesgos.

Considerando que para administrar los riesgos se debe realizar un proceso interactivo basado en el conocimiento, evaluación y manejo de sus impactos, seguidamente se indican en forma resumida los procesos que se deben de seguir y lo que cada uno incluye.

Una buena administración de los riesgos requiere:

- Establecer un Marco Conceptual
- Identificar los riesgos
- Analizar los riesgos
- Evaluar y Priorizar los riesgos
- Efectuar un tratamiento de los riesgos

##### **4.5.1 Establecer un Marco Conceptual**

El establecimiento de un marco conceptual es para conocer cual es la relación entre la organización y el ambiente en el que opera, para el efecto debe considerarse:

- Las capacidades y habilidades
- Los objetivos y estrategias
- Las áreas, los procesos y actividades.

Las capacidades y habilidades pueden evaluarse a través de la rentabilidad, el crecimiento institucional, el posicionamiento competitivo, la imagen, el servicio al cliente, los recursos humanos y el impacto en la comunidad.

Por su parte los objetivos y estrategias deberán analizarse por medio de los criterios de Pérdida Financiera, Pérdida de Imagen, e Incumplimiento de la misión.

Por último se debe elaborar una clasificación de las áreas, proyectos, procesos, sistemas o actividades sobre las cuales se llevan a cabo las operaciones de la institución.

#### 4.5.2 Identificación de los Riesgos

Considerando que Riesgos son los incidentes o situaciones, que ocurren en un sitio concreto durante un intervalo de tiempo determinado, generando consecuencias positivas o negativas que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de una institución.

La identificación de los riesgos se debe realizar evaluando cada una de las áreas, proyectos, procesos, sistemas o actividades de la organización. Posteriormente de definir e identificar algunos posibles riesgos, hay que analizar el nivel de aceptación de los mismos. Sin embargo, en este proceso hay que preguntarse cómo y por qué pueden ocurrir los eventos identificados como riesgos.

Lo común en la identificación de riesgos son algunas palabras claves como: eventos, deseables, no deseables, positivos, negativos, probabilidad, impacto, objetivos, consecuencia, inciertos, inesperados, eventuales, etc.



### 4.5.3 Análisis de Riesgos

Toda vez se identifiquen los riesgos debe realizarse un análisis de la ocurrencia o no de cada uno, para el efecto debe asignársele un valor con el objeto de materializar el riesgo, el valor va a depender de la existencia de mecanismos de control implementados para mitigar los riesgos.

La manera de asignar valor a los riesgos es a través de la siguiente tabla:

Cualitativa:	Alto, Medio, Bajo
Cuantitativa:	Escala numérica que asigna valor a las características Alto, Medio, Bajo.

Ahora bien para identificar el nivel de exposición y ocurrencia de los riesgos debe aplicarse la siguiente fórmula.

$$\text{Nivel de Exposición} = \text{Riesgo inherente} - \text{Controles}$$

### 4.5.4 Evaluar y Priorizar los Riesgos

Para realizar este apartado de la administración de riesgos, es necesario apoyarse en el análisis de riesgos, por lo tanto debe elaborarse una lista ordenada de mayor a menor del resultado de la valoración y del nivel de exposición.

Esto permitirá evaluar y priorizar los riesgos de mayor grado de importancia, con el objetivo de centrar la atención en los riesgos críticos, considerados como tales, de acuerdo a los niveles de aceptación que se hayan definido.

#### 4.5.5 Tratamiento del Riesgo

Para tratar o administrar los riesgos hay que determinar las posibles formas de reducirlos o mitigarlos, esto puede lograrse identificando ciertas opciones que contribuyan a reducir el riesgo a un nivel de exposición aceptable.

Las formas de reducir o mitigar los riesgos son:

- Dejando de ejercer la actividad o proceso para reducir la probabilidad de pérdida al mínimo.
- Mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles tendientes a disminuir la probabilidad de ocurrencia o el impacto.
- Pasar el riesgo de un lugar a otro, compartir con otro el riesgo, esta técnica no reduce la probabilidad ni el impacto, involucra a otro en la responsabilidad.
- Identificando responsabilidades y midiendo el desempeño y la revisión del proceso en su conjunto.

Idealmente, la responsabilidad para el tratamiento de riesgo debería ser ejercida por los mejores capacitados para controlarlos, sin embargo, la implementación exitosa de un plan de tratamiento de riesgo requiere de un sistema efectivo de gestión:

- Que especifique los métodos elegidos.
- Que realice una asignación de responsabilidades, por las acciones individuales.
- Y que monitoree criterios específicos.

## **CAPITULO V**

### **AUDITORÍA AL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL -Caso Práctico-**

#### **5.1 ANTECEDENTES**

El consejo de Administración del Banco del Norte, S.A. ha recibido la propuesta de servicios profesional de un grupo de Asesores y Expertos en Gobierno Corporativo, integrado por ejecutivos de la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD), Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, para evaluar conjuntamente con Auditoría Interna del Banco el Gobierno Corporativo de la Institución.

Derivado a los últimos acontecimientos por los que el Sistema Financiero ha atravesado y principalmente con el afán de darle valor agregado a la institución bancaria, el Consejo de Administración acepta la propuesta y nombra a tres auditores internos para llevar a cabo la evaluación.

Los tres auditores tendrán a cargo desarrollar las actividades que el grupo de expertos les indique (Colaborar en la planificación del programa de trabajo, desarrollar actividades, solicitar información a las diferentes Direcciones de la Institución y finalmente contribuir en la elaboración del informe dirigido al Consejo de Administración).

La evaluación será efectuada en un término de 200 horas hombre y se realizará a nivel de las Direcciones del Banco y en algunas ocasiones a ciertas Gerencias claves en la administración.

El grupo evaluará la administración de cada dirección en base a un modelo matricial que muestre ponderaciones de 1 a 5 para el nivel de riesgo que se establezca en cada proceso de administración. Para el desarrollo de la evaluación se utilizarán procedimientos y técnicas de auditoría que consideren apropiadas los integrantes.

El Consejo de Administración ha girado instrucciones a las diferentes Direcciones del Banco, para que colaboren con la evaluación y con el grupo de expertos que incluyen a los auditores internos.

## **5.2 PROCESO DE EVALUACIÓN**

El grupo de trabajo se presentó al Banco con el nombramiento otorgado por parte del Consejo de Administración para realizar la evaluación, los profesionales estarán ubicados en las instalaciones de Auditoría Interna para realizar el trabajo en conjunto. El proceso de evaluación se efectuó realizando una serie de actividades dentro de las que destacan:

- Solicitud del Organigrama del Banco a nivel de Direcciones (Anexo I)
- Reunión con los Presidentes del Banco
- Visita a las instalaciones
- Presentación con los Directores de la Institución
- Requerimientos de Planes Estratégicos
- Solicitud de documentación e información para la evaluación.

En base al Organigrama del Banco, Auditoría Interna proporcionó a manera de inducción y en forma resumida un bosquejo de la estructura de la institución (Anexo II).

### 5.3 PROGRAMA DE TRABAJO

BANCO DEL NORTE, S.A.  
AUDITORÍA DEL GOBIERNO CORPORATIVO  
AL 30 DE ABRIL DE 2007

Preparado Por: Eddy A. Rojas. Fecha: 05/05/07

Revisado Por: Rodrigo Córdova Fecha: 05-05-07

Gobierno Corporativo	Programa de Auditoría
----------------------	-----------------------

Institución: Banco del Norte Fecha de la Auditoría: 30/04/2007

PROCEDIMIENTO	Hecho Por:	Ref. P de T
---------------	---------------	----------------

<b>I</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>GOBIERNO CORPORATIVO</u></b></p> <p><b>DEFINICIÓN</b></p> <p>Gobierno Corporativo es el conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas eficazmente administradas para asegurar que sus acciones y las de sus directivos se dirijan a cumplir los fines de los accionistas.</p> <p>También se puede definir como una serie de pautas que se dictan para la correcta administración y control de una institución bancaria, en aras de alcanzar mayor competitividad, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros.</p>		
----------	--	--	--

<p><b>II</b></p>	<p><b>PRESUNCIÓN DE RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de una adecuada sinergia en la dirección y control de los objetivos estratégicos del banco.</li> <li>• Existencia de conflictos de interés y de problemas de agencia.</li> <li>• Ausencia de un análisis periódico en función de la evolución de la sociedad y de la globalización, así como de las recomendaciones que a nivel mundial se hagan sobre las mejores prácticas de administración.</li> <li>• Carencia de Comités (de auditoría, dirección, finanzas, remuneraciones y un código de ética).</li> <li>• Falta de medidas generales de protección a la información privilegiada.</li> <li>• Carencia de un estatuto de Auditoría Interna autorizada por el Consejo de Administración.</li> </ul>		
<p><b>III</b></p>	<p><b>ALCANCE</b></p> <p>En la revisión del Gobierno Corporativo de Banco del Norte, se evaluará las diferentes líneas administrativas a nivel ejecutivo con las que cuenta la institución y en algunos casos gerencias.</p> <p>La evaluación se enfocará a verificar el cumplimiento de estándares de Gobierno Corporativo.</p>		

<p><b>IV</b></p>	<p align="center"><b>OBJETIVOS DEL TRABAJO Y PROCEDIMIENTOS A EJECUTAR</b></p> <p><b>Objetivos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar el sistema Administrativo y Financiero y al mismo tiempo mejorarlo por medio de prácticas y políticas que permitan establecer transparencia tanto en sus operaciones como en los órganos administrativos de mayor jerarquía.</li> <li>2. Fortalecer el Gobierno Corporativo del Banco y del Sistema Financiero para combatir la pérdida de confianza que ha surgido derivado a las malas prácticas administrativas recientes.</li> <li>3. Garantizar a los clientes, accionistas y otros aportantes de capital, la transparencia, objetividad y competitividad con que se realiza la gestión empresarial en Guatemala.</li> <li>4. Verificar la existencia de principios básicos como la equidad, honestidad, solidaridad y justicia, tanto para con los grupos de interés como para la sociedad en general.</li> </ol> <p><b>Procedimientos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Definir de acuerdo al organigrama las Direcciones sujetas a evaluación.</li> <li>b. Realizar entrevista con ejecutivos de alto nivel de las Direcciones de la institución.</li> </ol>		
------------------	---	--	--

- c. Preparar cuestionarios para cada Dirección sujeta a evaluación.
- d. Con base a la información recopilada, a través de los cuestionarios, elaborar una matriz cualitativa y cuantitativa que pondere los resultados para establecer la eficiencia del Gobierno Corporativo.

**V**

**PRESUPUESTO DE TIEMPO Y PERSONAL ASIGNADO**

Se estima utilizar un presupuesto de 200 horas de trabajo, distribuidas de la siguiente forma:

<b>Personal</b>	<b>Horas</b>
Asesores	60
Audidores Internos	140
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>

El tiempo podría variar, dependiendo de la materialidad de los hallazgos y las circunstancias que se deriven de esta evaluación.

**VI**

**INFORME**

Se realizará un informe con los resultados obtenidos de la evaluación, dirigido al Consejo de Administración.

**APROBADO POR:**

Auditor Interno



#### 5.4 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA APLICABLES

Los procedimientos de auditoría comprenden el conjunto de técnicas que se utilizan para la evaluación de una partida, transacción o proyecto, consecuentemente las técnicas son las herramientas de trabajo del Auditor y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio en particular.

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada sobre la evaluación del Gobierno Corporativo de Banco del Norte, S.A., se utilizará alguna, o una combinación, de las siguientes técnicas:

- Investigación documental: consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que aporten elementos de juicio para la auditoría.
- Observación directa: consiste en el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolle la evaluación, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante.
- Acceso a redes de información: permite conocer información operativa, contable y financiera de la institución bancaria.
- Cuestionarios: diseñados para obtener información de forma homogénea.
- Cédulas de trabajo: se utilizan para captar información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría.

## 5.5 PAPELES DE TRABAJO

### 5.5.1 METODOLOGÍA PARA LA PONDERACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA APLICABLES

- El instrumento que se utilizará para recopilar información es el cuestionario con preguntas cerradas, distribuido en cinco variables, las que atendiendo a su importancia relativa se han definido valores porcentuales que se utilizarán para ponderar los resultados de la evaluación del Gobierno Corporativo de Banco del Norte, S.A.

A continuación se presenta el valor asignado a cada variable de evaluación:

No.	Variable	%
A	Estructura Organizacional	25
B	Planeación Financiera y Estratégica	30
C	Administración de Riesgos	20
D	Indicadores de Medición	15
E	Políticas y Procedimientos de Control	10
	<b>Total</b>	<b>100</b>

- Para determinar el riesgo de cada variable se utilizará una escala de ponderación, la que se muestra a continuación.

Rango	Riesgo
De 1.00 a 2.99	Bajo
De 3.00 a 3.99	Moderado
De 4.00 a 5.00	Alto

- La escala de ponderación del cuadro anterior se utilizará para el resultado de la fórmula que posteriormente se indica, la que se aplicará al resumen de cada cuestionario.

$$\text{Riesgo} = \frac{\text{NPI} \times \text{PM}}{\text{TP}}$$

Simbología:

NPI = Número de preguntas insatisfactorias

PM = Ponderación máxima de Riesgo (5.00 según escala)

TP = Total de preguntas del cuestionario

Condición: Si el número de preguntas insatisfactorias es igual a cero no se utilizará la fórmula, para el efecto se considera la ponderación mínima de riesgo. (1.00 según escala)

## 5.5.2 CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN

### 5.5.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

BANCO DEL NORTE, S.A.  
AUDITORÍA DEL GOBIERNO CORPORATIVO  
EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
AL 30 DE ABRIL DE 2007

Preparado Por: Eddy A. Rojas. Fecha: 05/05/07

Revisado Por: Rodrigo Córdova Fecha: 05/05/07

Institución: Banco del Norte Fecha de la Auditoría: 30/04/2007

ÁREA EVALUADA		CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
1	¿Está integrado por consejeros Patrimoniales, Relacionados e Independientes?		X	B
	Aclaración: Solo lo integran Consejeros Patrimoniales			
2	¿Es quien establece la estrategia de la sociedad y asigna los recursos para promover el crecimiento y mejorar el desempeño?	X		A
	Aclaración: El Consejo realiza las autorizaciones según consta en Actas de sesiones celebradas.			
3	¿Existe participación accionaria de los accionistas mayoritarios en cada sesión celebrada?	X		A
	Aclaración: Sí existe, según consta en actas de sesiones celebradas.			

ÁREA EVALUADA		CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
4	¿En las sesiones existe alguna persona individual o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la institución bancaria?	X		B
	Aclaración: La confirmación se observó en las actas ya que cuando no se presenta una persona en la mayoría de las veces no se aprueban proyectos.			
5	¿Para aprobar ciertas operaciones, nombramientos, retribuciones y estrategias de crecimiento, está presente el 95% de los consejeros?	X		B
	Aclaración: Cuando no asiste uno de los accionistas no se realizan aprobaciones.			
6	¿Existe un Reglamento del Consejo de Administración y este a su vez indica las obligaciones y responsabilidades de cada Consejero y de los Directores?		X	B
	Aclaración: No hay reglamento alguno.			
7	¿Existe una copia del Reglamento en la Superintendencia de Bancos, en cajilla de seguridad con control dual?		X	B
	Aclaración:			
8	¿El Reglamento indica que se evaluará anualmente al máximo ejecutivo de la institución y hace referencia de un número máximo de años que pueden estar ejecutivos claves en el cargo?		X	B
	Aclaración:			

ÁREA EVALUADA		CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
9	¿Existe un Código Interno de Conducta previsto en el reglamento del Consejo de Administración?		X	B
	Aclaración:			
10	¿El Reglamento del Consejo de Administración indica las formas de remuneración para los ejecutivos?		X	B
	Aclaración:			
11	¿Existen restricciones en cuanto a otorgamiento de créditos para ejecutivos o para empresas relacionadas a estos?		X	B
	Aclaración: Los ejecutivos han recibido créditos según la Unidad de Créditos del Banco, sin cumplir todos los requerimientos.			
ÁREA EVALUADA		AUDITORÍA INTERNA		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
12	¿Los informes están dirigidos al Consejo de Administración?	X		A
	Aclaración: También se copian a la Dirección evaluada			
13	¿El Director de Auditoría participa en la selección y reclutamiento de los Auditores Externos y en la del Personal Clave de la institución?		X	B
	Aclaración: En ningún momento participa en estas actividades.			
14	¿Auditoría Interna revisa la planilla de los altos ejecutivos?	X		A
	Aclaración: Se revisan dos veces al año.			

ÁREA EVALUADA		AUDITORÍA INTERNA		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
15	¿Al cancelarse un contrato de trabajo de un ejecutivo; auditoría revisa que la liquidación esté de acuerdo a las cláusulas de contratación y liquidación?		X	B
	Aclaración: No se revisa la liquidación por parte de la Dirección de Auditoría.			
16	¿Auditoría participa desde el inicio en los nuevos proyectos, con el objetivo de hacer labor de prevención de posibles deficiencias de control?		X	B
	Aclaración: Únicamente participa cuando se le requiere.			
17	¿El personal ejecutivo de Auditoría tiene conocimiento de la ley Sarbanes Oxley?		X	B
	Aclaración: Desconoce sobre esta Ley relacionada a Auditoría.			
18	¿Los Altos Ejecutivos del Banco, cuenta con un Estatuto de Auditoría emitido y autorizado por el Consejo de Administración, que establezca la posición y autoridad de ésta para acceder a toda información?		X	B
	Aclaración: Ningún ejecutivo tiene conocimiento de Estatuto alguno.			
19	¿El Director de Auditoría es convocado o ha solicitado participar en las Reuniones del Consejo de Administración con el objetivo de conocer en primera instancia sobre las decisiones y autorizaciones realizadas?		X	B
	Aclaración: En ningún momento se ha participado en las reuniones.			

ÁREA EVALUADA		OFICIAL DE CUMPLIMIENTO		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
20	¿Existe un listado de las diferentes cuentas bancarias que los Altos Ejecutivos tienen en otras instituciones bancarias?		X	B
	Aclaración:			
21	¿Los Gerentes y Directores presentan un Estado Patrimonial de sus bienes cuando ingresan a la institución bancaria y este es actualizado anualmente?		X	B
	Aclaración: No existe una declaración de bienes de los Gerente y Directores.			
22	¿Los ingresos de los ejecutivos son provenientes de los sueldos devengados en el Banco?	X		A
	Aclaración: También tienen otros ingresos pero se desconoce el monto porque no existe un listado de cuentas bancarias de cada ejecutivo.			
23	¿Los ejecutivos tienen ingresos ajenos a los devengados por el Banco, provenientes de algún negocio, empresa o actividad comercial?	X		A
	Aclaración:			
24	¿Los otros ingresos de los Ejecutivos son razonables de acuerdo a la actividad comercial que realizan?		X	B
	Aclaración:			



ÁREA EVALUADA		OFICIAL DE CUMPLIMIENTO		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
25	¿Existe algún préstamo otorgado a los negocios de algún Ejecutivo?	X		A
	Aclaración: La confirmación se realizó en la Cartera de Créditos.			
26	¿El préstamo cuenta con toda la documentación y garantía, sin excepción alguna?		X	B
	Aclaración: El expediente carece de toda la información necesaria para otorgar un crédito y para ser desembolsado.			
ÁREA EVALUADA		MERCADEO		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
27	¿Las actividades de Mercadeo son coordinadas con los departamentos internos y con las agencias de publicidad?		X	B
	Aclaración: Con las Agencias de Publicidad sí, pero hay Gerentes que no conocen las promociones que se realizarán.			
28	¿Se considera la mezcla de marketing (Producto, Promoción, Precio y Plaza) en las actividades que realiza la Dirección de Mercadeo?		X	B
	Aclaración: El lanzamiento de los productos se realiza sin considerar la Mezcla de Marketing.			
29	¿La dirección de Mercadeo tiene herramientas para medir el ciclo de vida de los productos? (Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación)		X	B
	Aclaración: Se desconoce cuándo alcanza el punto de equilibrio y empieza a generar utilidades.			

ÁREA EVALUADA		MERCADERO		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
30	¿Para la promoción de un nuevo producto la Dirección de Mercadeo conoce cuál es su Mercado Objetivo?	X		A
	Aclaración: Si lo conoce, sin embargo la difusión es generalizada.			
31	¿Mercadeo tiene conocimiento de cuáles son las estrategias que debe de tener para que la promoción de un producto tenga éxito? (Posicionamiento y Diferenciación)	X		A
	Aclaración:			
32	¿El nombre de los productos y las marcas están registrados en el Registro de la Propiedad?		X	B
	Aclaración: En ningún momento se han registrado.			
33	¿Existe la posibilidad que tener contingencias por alguna publicidad engañosa?	X		B
	Aclaración: Principalmente en la relación de los premios y los impuestos.			
34	¿Todas las actividades de Marketing son cuantificables en tiempo y utilidades?		X	B
	Aclaración: No existen reportes para medir cuanto creció el producto luego de realizada una promoción, mucho menos conocer el promedio de crecimiento.			
ÁREA EVALUADA		VARIAS		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
35	¿El Presidente del Banco ha ocupado otros cargos claves dentro de la Institución?	X		A
	Aclaración: Ha sido Director de Riesgos y de Finanzas.			

ÁREA EVALUADA		VARIAS		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
36	¿El sucesor de los puestos ocupados por algún Alto Ejecutivo es un profesional referido por este último?	X		B
	Aclaración:			
37	¿Los Ejecutivos del Banco han ocupado puestos claves dentro de la Superintendencia de Bancos?	X		B
	Aclaración: Posible existencia de Conflictos de Interés.			
38	¿El Organigrama de Banco del Norte cuenta con Comités (Auditoría, Finanzas y Planeación, Evaluación y Compensación, Riesgos)?		X	B
	Aclaración: Sin Comités puede existir concentración de poderes internos.			
39	¿Contraloría Corporativa vela por la integridad del patrimonio del Grupo, así como por los intereses de los accionistas y el cumplimiento del entorno legal y ético?	X		A
	Aclaración:			

Resumen:

Ref.	Resultado	Preguntas
A	Satisfactorio	11
B	Insatisfactorio	28
<b>T o t a l</b>		39

Determinación del Riesgo	
Calculo	Tipo de Riesgo
$(28 \times 5) / 39 = 3.58$	Moderado

## 5.5.2.2 PLANEACIÓN FINANCIERA Y ESTRATÉGICA

BANCO DEL NORTE, S.A.  
AUDITORÍA DEL GOBIERNO CORPORATIVO  
EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y ESTRATÉGICA  
AL 30 DE ABRIL DE 2007

**Preparado Por:** Eddy A. Rojas. **Fecha:** 05/05/07

**Revisado Por:** Rodrigo Córdova **Fecha:** 12/05/07

Institución: Banco del Norte Fecha de la Auditoría: 30/04/2007

No.	Pregunta	Si	No	Ref.
1	¿Las estrategias financieras del Banco se fundamentan en elevar el valor del mismo, así como en obtener la máxima rentabilidad para los accionistas?	X		A
	Aclaración: Como institución con fines de lucro tiene ese objetivo.			
2	¿Las estrategias financieras del Banco se realizan en función a un año o dos máximo? (Mayor tiempo, menos posibilidades de que se cumplan derivado a la Globalización y las nuevas Tecnologías)		X	B
	Aclaración: Los planes estratégicos son a 5 años con cierto grado de flexibilidad.			
3	¿Los planes estratégicos se revisan por lo menos tres veces al año?		X	B
	Aclaración: Solo se revisan y analizan una vez, máximo dos por algún acontecimiento.			

ÁREA EVALUADA		PLANEACIÓN FINANCIERA Y ESTRATÉGICA		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
4	¿El análisis financiero de la empresa se mide a través de las Razones Financieras? (Rentabilidad, Actividad, Liquidez y Endeudamiento).	X		B
	Aclaración: No son adecuadas en un buen Gobierno Corporativo.			
5	¿Para la generación del Valor Económico del Banco se considera obtener la máxima utilidad neta con un costo mínimo de capital?	X		A
	Aclaración:			
6	¿En la evaluación del Plan Estratégico del Banco se utilizan los indicadores del Economic Value Added? (EVA)		X	B
	Aclaración: Estos indicadores son los que se deben de utilizar de acuerdo a estándares de Gobierno Corporativo y no las razones financieras tradicionales.			
7	¿Para la planeación financiera y estratégica del Banco se considera la innovación, la Cadena de Valor y la Cadena de Distribución?		X	B
	Aclaración: El Banco no utiliza estas herramientas.			
8	¿El Banco tiene establecido un Cuadro de Mando Integral diseñado para generar valor agregado económico?		X	B
	Aclaración:			
9	¿Existe una disciplina contable adecuada, suficiente personal idóneo y conocimiento de la normativa contable y fiscal para el registro de las finanzas del Banco?	X		B
	Aclaración: No se refleja en la sig. interrogante.			

ÁREA EVALUADA		PLANEACIÓN FINANCIERA Y ESTRATÉGICA		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
10	¿Los Estados Financieros son proporcionados el primer día de cada mes (Oportunidad) y estos a su vez son confiables?		X	B
	Aclaración: Esta pregunta contradice a la interrogante anterior, por tal razón se consideran insatisfactorias ambas.			
11	¿Es del conocimiento de los Altos Ejecutivos el Plan Estratégico Financiero del Banco?	X		B
	Aclaración:			

Resumen:

Ref.	Resultado	Preguntas
A	Satisfactorio	2
B	Insatisfactorio	9
<b>T o t a l</b>		11

Determinación del Riesgo	
Calculo	Tipo de Riesgo
$(9 \times 5) / 11 = 4.09$	Alto

### 5.5.2.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

BANCO DEL NORTE, S.A.  
AUDITORÍA DEL GOBIERNO CORPORATIVO  
EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
AL 30 DE ABRIL DE 2007

**Preparado Por:** Eddy A. Rojas. **Fecha:** 05/05/07

**Revisado Por:** Rodrigo Córdova **Fecha:** 22/05/07

Institución: Banco del Norte Fecha de la Auditoría: 30/04/2007

No.	Pregunta	Si	No	Ref.
1	¿Existe un modelo de Administración de Riesgos que incluya Monitoreo, Actividades de Control, Evaluación de Riesgos y Ambientes de Control?		X	B
	Aclaración:			
2	¿Existe un mapa integral de todos los riesgos de la institución, que muestre el Impacto y la probabilidad de ocurrencia de los Riesgos en Alto y Bajo?		X	B
	Aclaración:			
3	¿Dentro de la Administración de Riesgos se están considerados los Riesgos de Negocios, Mercado y el de Imagen?		X	B
	Aclaración: No están considerados estos riesgos y el impacto que pudieran ocasionar al momento de surgir una contingencia.			

ÁREA EVALUADA		ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
4	¿En cumplimiento a lo que indica el Comité de Basilea se están administrando los principales riesgos que enfrenta una entidad financiera? (Solvencia, Crédito, Operacional, Precio, Tasas, Liquidez)	X		A
	Aclaración:			
5	¿El Balance General refleja una cuenta de Capital Económico? (Capital necesario para que el Banco pueda operar en función a los riesgos que se expone en su propia operatoria).		X	B
	Aclaración:			
6	¿Existen planes de administrar los Riesgos de Crédito y Operacional del Banco en función a los Acuerdos de Basilea II?	X		B
	Aclaración: Si, pero a la fecha no existe un grado de avance significativo para ponerlos en marcha durante el año 2007.			
7	¿El sistema de Administración de Riesgo puede en un momento determinado comunicar en tiempo real, la causa de los mismos, el impacto financiero y los mecanismos de control y solución?		X	B
	Aclaración:			
8	¿El Banco cuenta con planes de acción para riesgos de poca probabilidad pero de alto impacto?		X	B
	Aclaración:			



ÁREA EVALUADA		ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS		
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
9	¿El Banco puede evaluar el grado de tolerancia al riesgo que tiene y que puede soportar?		X	B
	Aclaración:			
10	¿Al incurrir en un posible riesgo, puede la institución evaluar las expectativas de rentabilidad a obtener?	X		A
	Aclaración: Si, toda vez sean de Solvencia, Crédito, Operacional, Precio, Tasas, Liquidez.			

Resumen:

Ref.	Resultado	Preguntas
A	Satisfactorio	2
B	Insatisfactorio	8
<b>T o t a l</b>		10

Determinación del Riesgo	
Calculo	Tipo de Riesgo
$(8 \times 5) / 10 = 4$	Alto

#### 5.5.2.4 INDICADORES DE MEDICIÓN

BANCO DEL NORTE, S.A.  
AUDITORÍA DEL GOBIERNO CORPORATIVO  
EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE MEDICIÓN  
AL 30 DE ABRIL DE 2007

**Preparado Por:** Eddy A. Rojas. **Fecha:** 05/05/07

**Revisado Por:** Rodrigo Córdova **Fecha:** 30/05/07

Institución: Banco del Norte Fecha de la Auditoría: 30/04/2007

No.	Pregunta	Si	No	Ref.
1	¿El software que utiliza la institución proporciona reportes oportunos, confiables y precisos que contribuyan a la toma de decisiones?	X		B
	Aclaración: El riesgo determinado, es producto del resultado de las siguientes interrogantes.			
2	¿En la creación de un producto participa el departamento de Contabilidad?		X	B
	Aclaración: La no participación de Contabilidad genera atrasos en la presentación de información confiable y oportuna.			
3	¿Se puede medir contablemente el crecimiento de un producto en utilidad y cantidad luego de realizar una promoción?		X	B
	Aclaración: La cuantificación se puede hacer global.			

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE MEDICIÓN				
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
4	¿Los productos de la institución se encuentran codificación en conjunto con una divisionaria del Balance General de Cuentas?		X	B
	Aclaración: No se puede cuantificar las utilidades por producto.			
5	¿Los reportes con información privilegiada solo se pueden imprimir por funcionario autorizado y a través de doble clave de acceso?	X		B
	Aclaración: Sí; pero sin control dual.			
6	¿Existen medidas de seguridad para evitar remitir información por medio magnético a terminales que no sean de la empresa?		X	B
	Aclaración:			
7	¿Los ejecutivos saben que no deben de comentar sobre la información del banco en lugares públicos? (Ascensores, Taxis, Aviones, Restaurantes)	X		A
	Aclaración:			
8	¿Para medir el crecimiento del EBITDA se consideran las utilidades extraordinarias?	X		B
	Aclaración: El EBITDA debe ser producto de las operaciones del giro normal del negocio.			
9	¿Previo a realizar una inversión se genera y analiza el reporte del CAPEX?		X	B
	Aclaración: Desconocen sobre este tipo de reporte.			

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE MEDICIÓN				
No.	Pregunta	Si	No	Ref.
10	¿El Banco cuenta con reportes de por lo menos una de las siguientes valoradoras de Riesgos, Fitch Ratings, Standard & Poor´s, Moody´s Investors Service?	X		A
	Aclaración: Se empezó a realizar a partir de los escándalos bancarios ocurridos en el país.			

Resumen:

Ref.	Resultado	Preguntas
A	Satisfactorio	2
B	Insatisfactorio	8
<b>T o t a l</b>		10

Determinación del Riesgo	
Calculo	Tipo de Riesgo
$(8 \times 5) / 10 = 4$	Alto

5.5.2.5 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

BANCO DEL NORTE, S.A.  
AUDITORÍA DEL GOBIERNO CORPORATIVO  
EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL  
AL 30 DE ABRIL DE 2007

**Preparado Por:** Eddy A. Rojas. **Fecha:** 05/05/07

**Revisado Por:** Rodrigo Córdova **Fecha:** 08/06/07

Institución: Banco del Norte Fecha de la Auditoría: 30/04/2007

No.	Pregunta	Si	No	Ref.
1	¿El Banco tiene identificado el Ciclo de Control Interno?		X	B
	Aclaración:			
2	¿Los Controles Internos implementados en el Banco permiten cumplir los objetivos?	X		A
	Aclaración:			
3	¿El Control Interno establecido ayuda a cumplir las metas?	X		A
	Aclaración:			
4	¿Los procedimientos, las normas y las políticas del Banco previenen pérdidas?	X		A
	Aclaración:			
5	¿Puede el Banco a través de los Controles Internos minimizar riesgos no reconocidos?		X	B
	Aclaración: Solo los riesgos operacionales.			

Resumen:

Ref.	Resultado	Preguntas
A	Satisfactorio	3
B	Insatisfactorio	2
<b>T o t a l</b>		5

Determinación del Riesgo	
Calculo	Tipo de Riesgo
$(2 \times 5) / 5 = 2$	Bajo

## 5.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Producto de la Auditoría realizada a Banco del Norte, S.A. a través de cuestionarios y técnicas de Auditoría aplicables para el efecto, se determinó que al 30 de abril de 2007 el Gobierno Corporativo de dicha Institución Bancaria presenta una exposición de Alto Riesgo.

A continuación se presenta la información utilizada de referencia para determinar el nivel de riesgo de Banco del Norte, S.A.

Variable Evaluada	Ponderación del Cuestionario	Valor (%)	Ponderación Definitiva
Estructura Organizacional	3.58	25%	1.00
Planeación Financiera y Estratégica	4.09	30%	1.20
Administración de Riesgos	4.00	20%	1.00
Indicadores de Medición	4.00	15%	1.00
Políticas y Procedimientos de Control	2.00	10%	0.20
<b>TOTALES</b>		<b>100%</b>	<b>4.40</b>

Aclaración: Los resultados de la ponderación definitiva con decimales mayores a 0.50 en adelante se aproximaron al número inmediato superior.

Escala de Ponderación del Riesgo:

Rango	Riesgo
De 1.00 a 2.99	Bajo
De 3.00 a 3.99	Moderado
De 4.00 a 5.00	Alto

## **5.7 INFORME DE RESULTADOS**

### **INFORME DE AUDITORÍA INTERNA**

**IAI-GC-01-07**

**PARA: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

**DE: AUDITORÍA INTERNA**

**FECHA: AGOSTO DE 2007**

**ASUNTO: INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA  
EVALUACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO  
DE BANCO DEL NORTE, S.A. AL 30 DE ABRIL  
DE 2007.**

---

#### **ANTECEDENTES**

Como consecuencia de los acontecimientos que afectaron el Sistema Financiero, el Consejo de Administración de Banco del Norte, S.A, aprobó evaluar el Gobierno Corporativo de la Institución.

#### **OBJETIVOS**

Dentro de los objetivos que pretende la evaluación del Gobierno Corporativo se encuentran:

- Verificar la transparencia, la confiabilidad y calidad de la información.
- Analizar la posible existencia de Conflictos de Interés.
- Promover la imparcialidad y responsabilidad en el manejo de la institución.



## **ALCANCE**

Evaluar la Estructura Organizacional, la Planeación Financiera y Estratégica, la Administración de Riesgos, los Indicadores de Medición y las Políticas y Procedimientos de Control con que está siendo administrada la Institución Bancaria. Producto de la Auditoría realizada, a continuación se presentan las observaciones y recomendaciones.

## **OBSERVACIONES / RECOMENDACIONES**

### **1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Estructura Organizacional del Banco no cuenta con un esquema en que se pueda promover la imparcialidad y buena administración, principalmente por la carencia de los siguientes aspectos determinados en:

#### **1.1 El Consejo de Administración**

- Únicamente está integrado por Consejeros Patrimoniales, consecuentemente carece de Ejecutivos que formen parte de la Alta Dirección (Relacionados) y de Consejos que no estén relacionados con la tenencia Accionaria, ni con la Administración (Independientes).
- Existen indicios de Conflictos de Interés, principalmente cuando algún miembro del Consejo no asiste a las sesiones celebradas.
- No existe un Reglamento del Consejo de Administración que indique las obligaciones y responsabilidades de cada miembro del Consejo y de los Directores, el tiempo que pueden ocupar en los puestos estos últimos y la forma de remuneración.

- Se carece de un Código de Conducta para la Institución.
- ✓ Crear un Reglamento para el Consejo de Administración y para los Altos Ejecutivos, donde establezca las obligaciones y responsabilidades, el tiempo que pueden ocupar en cada puesto y la metodología de remuneración.
- ✓ Se sugiere que el Consejo este integrado por Consejeros Relacionados e Independientes.
- ✓ Implementar un Condigo de Condura para toda la institución bancaria.
- ✓ Evitar al máximo el conflicto de intereses entre los miembros del Consejo de Administración y entre los Altos Directivos.

## 1.2 Auditoría Interna

- La Dirección de Auditoría Interna no participa en la selección y reclutamiento de los Auditores Externos y en la correspondiente al Personal clave del Banco, tampoco revisa la liquidación de estos últimos.
- Tiene poca participación en nuevos proyectos, estrategias y planes a largo plazo del banco.
- No tienen conocimiento de la Ley Sarbanes Oxley y carece de un Estatuto de Auditoría que establezca la posición y autoridad para tener acceso a toda la información.
- ✓ Participar en las actividades, proyectos, reuniones y planes claves y estratégicos que se realicen dentro y fuera de la institución.
- ✓ Requerir al Consejo de Administración un estatuto en que se establezca la posición, autoridad y acceso sin excepción de toda la información del Banco.

### 1.3 Oficial de Cumplimiento

- No posee un listado de las cuentas que los Altos Ejecutivos del Banco tienen en otros bancos del sistema, por lo que posiblemente tengan otros ingresos y sean de procedencia dudosa o de alguna transacción que pueda dar indicios de lavado de dinero.
  - Los Directores y Gerentes no presentan Estado Patrimonial de sus bienes, al inicio de su relación laboral con la institución bancaria.
  - Los préstamos relacionados a Altos Ejecutivos del Banco no cuentan con toda la documentación necesaria para su desembolso.
- 
- ✓ Solicitar por los medios correspondientes un listado de las cuentas bancarias que los Ejecutivos tienen en otras instituciones financieras.
  - ✓ Requerir a Directores y Gerentes el Estado Patrimonial de sus Bienes y actualizarlos anualmente.
  - ✓ Relacionar las cuentas bancarias con los ingresos y estados patrimoniales.
  - ✓ Requerir sin excepción previo a desembolsar un crédito a un Ejecutivo toda la documentación.
  - ✓ Evitar al máximo otorgar créditos a los ejecutivos principalmente con tasas preferenciales porque puede crear posibles Conflictos de Interés.

### 1.4 Mercadeo

- En varias Gerencias del Banco desconocen de las promociones que se realizan sobre los productos que administran y en

ocasiones se han enterado de las mismas cuando el cliente se presenta a la unidad de Atención al Cliente.

- No se cuenta con herramientas para medir el ciclo de vida de los productos nuevos y de los que se lanzan en promoción.
- No existen Planes de Mercadeo Estratégicos y flexibles para hacer uso del presupuesto autorizado para promover y colocar en la mente del consumidor los productos del banco.
- Los productos no son registrados en el Registro de la Propiedad por lo que están sujetos a alguna contingencia.
- El banco puede en algún momento tener litigios, derivado a publicidad engañosa.
- No se pueden cuantificar las utilidades generadas producto de las actividades de Marketing que realiza la Dirección de Mercado.

- ✓ Realizar un Plan de Mercadeo que pueda ser cuantificable en tiempo, rendimiento y en utilidad.
- ✓ Una promoción debe planificarse con la Gerencia a cargo del Producto, analizarse con el departamento jurídico para evitar alguna contingencia y comunicarse al personal de Atención al Cliente; Mercadeo por su parte debe hacer todo lo relacionado a Marketing.
- ✓ Registrar los productos, las marcas (Símbolos, Signos) en el Registro de la Propiedad con el objetivo de salvaguardar el Goodwill del Banco.

- 1.5 El Banco no cuenta dentro de su estructura con Comités que minimicen conflictos de interés y problemas de agencia, principalmente en aquellos casos donde un Director a ocupado puestos gerenciales y el sucesor ha sido referido por el mismo.

La institución tiene ejecutivos que han trabajado como fiscalizadores del sistema bancario, por lo que existe la posibilidad que se oculte información por el vínculo que existe entre el personal de ambas instituciones.

- ✓ Evaluar la posibilidad de crear Comités de Auditoría, Finanzas y Planeación, Evaluación y Compensación, Riesgos.

## **2. PLANEACIÓN FINANCIERA Y ESTRATÉGICA**

Los Planes Financieros y Estratégicos de Banco del Norte, S.A. se realizan sin considerar lineamientos y herramientas que son más confiables y que al mismo tiempo contribuyen a generar valor a la institución.

Dentro de las deficiencias que deben de mejorarse se encuentran las siguientes:

- 2.1 La institución no planifica sus estrategias financieras a corto plazo, sino a 5 años; con ello existe la posibilidad de que no se cumplan por los cambios tecnológicos y de globalización imperantes.
  - 2.2 El banco no utiliza los indicadores y las herramientas del EVA (Economic Value Added) para valuar el rendimiento del plan estratégico financiero.
  - 2.3 No existe una disciplina contable adecuada, personal suficiente e idóneo para el registro de las operaciones contables del Banco.
- ✓ Los planes financieros y estratégicos deben de realizarse a dos años máximos, porque entre mayor tiempo; existe la probabilidad de no cumplirse debido a los cambios de la

economía y los mercados. Así también, deben de revisarse por lo menos tres veces al año.

- ✓ Considerar en la valuación del plan estratégico herramientas del EVA. (UAIDI, Costo del Activo, Costo de Capital).
- ✓ Implementar una Cadena de Valor y un Cuadro de Mando Integral para generar mayores utilidades a menor costo.
- ✓ Capacitar y crear una disciplina contable adecuada para poder tener resultados oportunos y confiables.

### **3. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Las pérdidas que el banco puede llegar a tener son altas principalmente porque no existe una adecuada administración de los riesgos, en los que la institución está inmersa. Las deficiencias encontradas en la evaluación realizada, son las siguientes:

- 3.1 No existe un modelo de Administración de Riesgos que incluya Monitoreo, Actividades de Control, Evaluación de Riesgos y Ambientes de Control.
- 3.2 El Banco carece de un mapa integral de riesgos que muestre el Impacto y la probabilidad de ocurrencia de los Riesgos en Alto y Bajo.
- 3.3 El Balance General no refleja una cuenta de Capital Económico, monto que según a los acuerdos de Basilea II; es necesario para que el Banco pueda operar en función a los riesgos que se expone por su propia operatoria.
- 3.4 El Banco no cuenta con planes de acción para riesgos de poca probabilidad pero de alto impacto y desconoce como evaluar el grado de tolerancia al riesgo que tiene y que puede soportar.

3.5 Para administrar los Riesgos de Crédito y Operacional del Banco en función a los Acuerdos de Basilea II, no existen planes de acción.

- ✓ Darle cumplimiento a los Acuerdos de Basilea II principalmente lo relativo a la administración de riesgos.
- ✓ Al tener identificados y administrados los riesgos, incluir dentro del Balance General una cuenta de Capital Económico, que refleje el monto con que el Banco pueda operar en función a los riesgos a que se encuentra expuesto.

#### **4. INDICADORES DE MEDICIÓN**

En términos generales el Banco no cuenta con herramientas que puedan medir el rendimiento de las áreas operativas, de los proyectos, de las promociones y de cada uno de los productos que tiene.

Cuenta con un software que limita la generación de reportes, a pesar de tener ingenieros en sistemas estos se limitan a darle mantenimiento al mismo y no a diseñar programas a la medida y necesidades del Banco.

Las deficiencias determinadas son las siguientes:

- 4.1 La gerencia de Contabilidad no es considerada para participar en la creación de un producto a pesar que es, quien va a contabilizar y hacer los registros correspondientes.
- 4.2 No todos los productos que el banco ofrece al público se pueden medir contablemente en crecimiento, cantidad y

utilidad; porque no guardan relación específica con alguna sub-cuenta contable.

- 4.3 La información considerada como privilegiada es impresa sin control dual y carece de medidas de seguridad, que restrinjan el traslado por medios magnéticos a terminales que no sean del banco.
- 4.4 Las inversiones se realizan sin considerar el nivel de inversión que el banco puede efectuar (CAPEX).

- ✓ Incluir al departamento de Contabilidad en cada uno de los proyectos en los que se tenga que realizar y generar reportes contables y financieros.
- ✓ Implementar controles duales en aquella información considerada como privilegiada, así como; medidas de seguridad que limiten el traslado de información por medios tecnológicos.
- ✓ Analizar el nivel de inversiones que el banco tiene capacidad de realizar, previo a tomar la decisión de efectuarlas.

## **5. CONTROLES INTERNOS**

Banco del Norte, S.A. ha implementado controles internos que en cierta medida contribuyen a minimizar deficiencias administrativas y operacionales.

No obstante, carece de un ciclo de Control Interno bajo el esquema de Gobierno Corporativo, por lo que se recomienda su implementación; considerando los objetivos Financieros, Operacionales y de Cumplimiento, así como las actividades Administrativas, Captación, Servicios, Colocación y financieras.



## **CONCLUSIÓN**

Producto de la Auditoría realizada a Banco del Norte, S.A. a través de cuestionarios y técnicas de Auditoría aplicables, se determinó que al 30 de abril de 2007 el Gobierno Corporativo de dicha Institución Bancaria presenta una exposición de Alto Riesgo, por lo que se deben de implementar las recomendaciones señaladas para salvaguardar el patrimonio, a los cuentahabientes, la credibilidad del sistema financiero y para generar confianza entre los inversionistas nacionales y extranjeros.

Atentamente,

Auditor Interno

C.C. Presidente Ejecutivo

Expediente

## **C O N C L U S I O N E S**

1. La implementación de un buen Gobierno Corporativo en las instituciones genera confianza, incrementa la competitividad, proporciona mayor transparencia, protege a los accionistas, evita manejos indebidos y logra el desarrollo y crecimiento de la institución.
2. El Gobierno Corporativo constituye un estímulo para atraer capital, otorgando garantías específicas a los inversionistas institucionales e individuales. También facilita la gestión de los administradores y obliga al sistema bancario a pensar en su sostenibilidad a largo plazo.
3. Las bancarrotas suscitadas en los últimos años y el amplio debate que se ha producido en el Sistema Financiero Nacional sobre la Transparencia de Información, hace conveniente administrar las instituciones bancarias con un enfoque de Gobierno Corporativo.
4. En Guatemala son pocas las instituciones que conocen respecto al tema de Gobierno Corporativo y algunas están haciendo los mejores esfuerzos para implementarlo; esta tesis puede servir de guía para las personas individuales y jurídicas que deseen conocer sobre esta herramienta de administración.

5. Se confirmó la hipótesis en el sentido de considerar la posibilidad de deshonestidad por parte de altos ejecutivos de las instituciones bancarias incluyendo colusión, violación del control interno y falsificación de documentos; principalmente, en los escándalos corporativos de los cuales Guatemala fue objeto en los últimos meses.

## RECOMENDACIONES

1. Para que los Bancos que integran el Sistema Financiero guatemalteco, puedan ser competitivos no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional, es oportuno que establezcan un Sistema de Gobierno Corporativo en su administración, donde las acciones colectivas de los directivos no perjudiquen la confianza del público y de los inversionistas; en su defecto generen valor y fortalezcan la banca.
2. Para que los bancos sean un foco de inversión, deben realizar cambios profundos en su administración e incluir conceptos de eficiencia y equidad que les permita fijar líneas claras de responsabilidad en cada una de las jerarquías de la organización, bajo ciertas normas de conducta.
3. Para que Guatemala no se vea involucrada en una verdadera crisis financiera, producto de inadecuadas prácticas administrativas y sobre todo por falta de información confiable, el Gobierno Corporativo del sistema financiero debe estar enfocado hacia el cumplimiento de responsabilidades: los administradores con su gestión empresarial transparente, los auditores con una alta independencia y los entes reguladores cumpliendo con su papel de salvaguardar los intereses de los cuentahabientes y accionistas.
4. Que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de la Escuela de Auditoría, conjuntamente con la Superintendencia de Bancos y la cúpula empresarial guatemalteca; realice talleres,

conferencias o simposios respecto al tema de Gobierno Corporativo con el objetivo de difundirlo, y así todos entiendan que de la certidumbre, imparcialidad, objetividad, y transparencia, depende la credibilidad de una institución.

5. Sin importar la posición que un ejecutivo tenga dentro de una institución, Auditoría Interna debe de efectuar evaluaciones y requerir la información que garantice una adecuada gestión administrativa. La Auditoría Interna en el Gobierno Corporativo de una institución bancaria nacional debe realizar sus evaluaciones a todos los niveles, como quedó demostrado en el caso práctico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

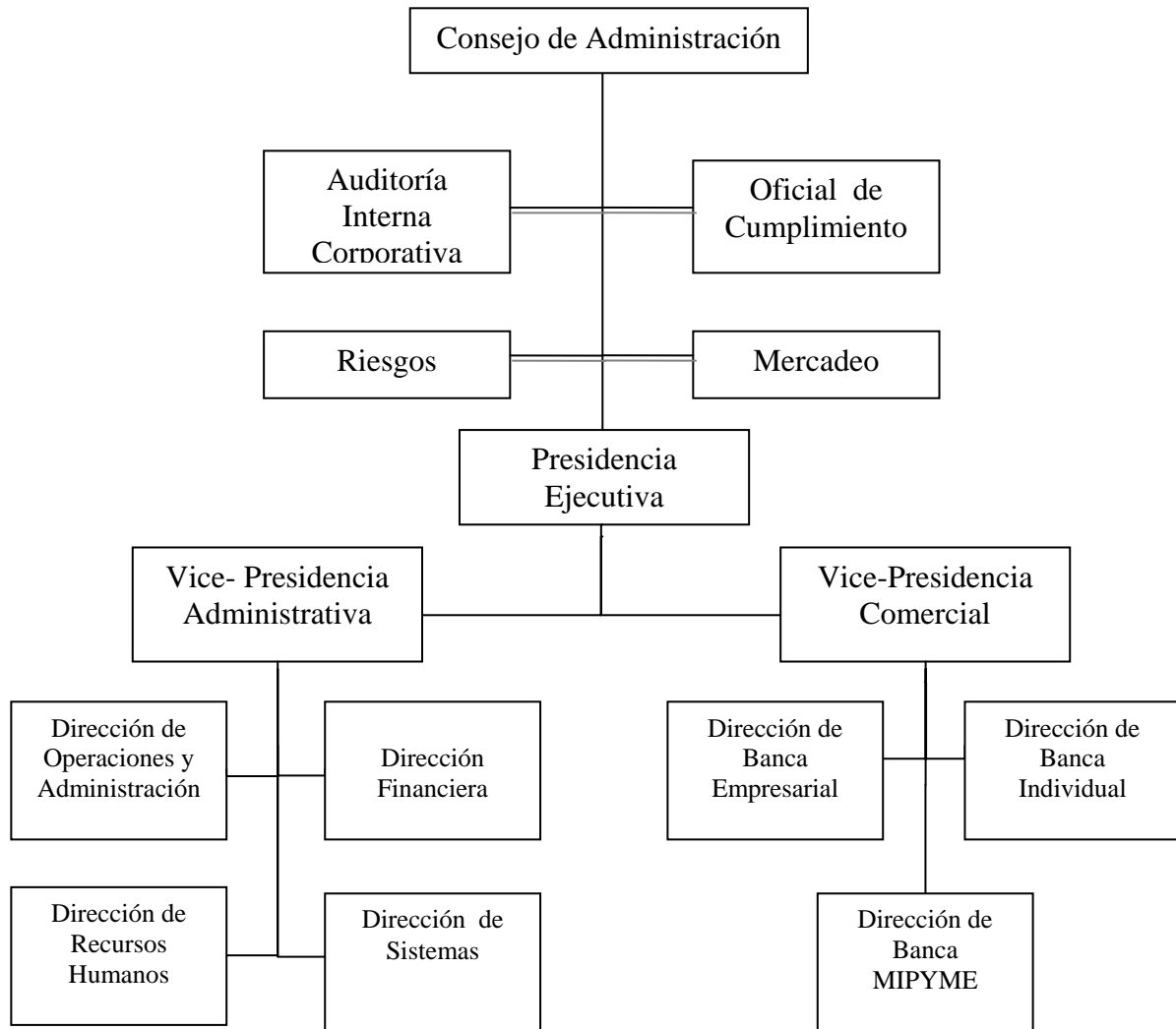
1. Banco Bilbao Vizcaya Argentina, Informes de Gobierno Corporativo. 1-475 p.
2. Barrios Pérez, Luis Emilio – Código de Comercio Ediciones Legales – Comercio e Industria, Guatemala 2003.
3. Belmonte Juan Carlos, Ejecutivo del Banco Nacional de Argentina, Conferencia sobre "Rol de Auditoría Interna y el Comité de Auditoría en el Sistema Financiero en la Mejora del Gobierno Corporativo", Lima-Perú, Octubre 2004. 1-67 p.
4. Cano Morales, A.M. y otros: "El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 33, octubre 2004. 1-20 p.
5. Código de Ética - The Institute of Internal Auditors -247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201 - USA. 3-14 p.
6. Código de Ética Profesional del Instituto Mexicanos de Contadores Públicos.
7. Código de Mejores Prácticas Corporativas. Bolsa de Valores de México. 1-50 p.
8. Corporate Governance Code Russian.
9. DE LA GANDARA, Luis Fernández. El debate Actual sobre Gobierno Corporativo. Escrito de la Colección Garrigues & Andersen en el libro llamado "El Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas" Marcial Pons 1999. 62-87 p.
10. Eric N. Compton-"Principles of Banking" – American Bankers Association. Cuarta Edición. 16 p.
11. Fundación de Estudios Financieros, Boletines de Gobierno Corporativo, Aldo Olcese Santoja. 1-325 p.
12. González Luis A., Director de Auditoría-Deloitte, (26-05-2005) conferencia sobre ¿Cómo mejorar el Gobierno Corporativo a través de la efectividad del Control Interno? Lima-Perú. 1-24

13. Gutiérrez Juvera José Manuel, IMAI-México (Octubre-2005) Conferencia sobre "Gobierno Corporativo" impartida durante el "I Encuentro de Auditores Internos", Guatemala Ciudad.
14. IBAÑEZ, Jiménez Javier Wenceslao y Otro. Ética y Mercado de Valores. Editorial Marcial Pons. Madrid 2000. 55-225 p.
15. John W. Cook y Gary M. Winkle (1987), Auditoría, 3° edición, Editorial McGRAW-HILL, Buenos Aires - Argentina. 40-60 p.
16. Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto No. 19-2002 del Congreso de la República. 12-60 p.
17. Ley de Sociedades Financieras Privadas Decreto No. 208. 3 p.
18. Ley Sarbanes Oxley. Julio 30 de 2002. Senado de Estados Unidos.
19. Norma Internacional de Auditoría 400-499 Controles Internos. 1-10 p.
20. Olcese Santoja, Aldo. Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo, España, Ed. Marcial Pons. 25-498 p.
21. Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD). Principios de Gobierno Corporativo. 26 y 27 de mayo 1999. 5-70 p.
22. Prensa Libre –Economía y Finanzas- Artículo escrito por Jennyffer Paredes y Conie Reynoso. 23-01-05. 1 p.
23. TUNZELMANN, Nick Von. Historical coevolution of governance and technology in the industrial revolutions. Science and Technology Policy Research, University of Sussex, Falmer. Brighton, UK, Marzo 2003. 80 p.
24. Universidad de Argentina-Comité Técnico de Contadores Públicos y Auditores, (2004), Boletín sobre el Perfil de Auditores Internos. (1-10)
25. Universidad de San Carlos de Guatemala. Material de apoyo para las prácticas de orientación para la elaboración de tesis. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Año 2000. 24-53 p.

26. Velazco, Gaudencio Esteban. La Renovación de la Estructura de la Administración. Escrito de la Colección Garrigues & Andersen en el libro llamado "El Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas" Marcial Pons 1999. 158-165 p.
27. Wall Street Journal Américas para el periódico El Tiempo. Julio 30 de 2002, Febrero 26 de 2003, Octubre 18 de 2003, Noviembre 25 de 2003. 1-5 p.
28. [www.confecamaras.org.co/cgcolombia/gobierno-corp](http://www.confecamaras.org.co/cgcolombia/gobierno-corp)
29. [www.martesfinanciero.com](http://www.martesfinanciero.com)
30. [www.negocios@prensa.com](mailto:www.negocios@prensa.com)



**ANEXO I**  
**ORGANIGRAMA BANCO DEL NORTE**



## **ANEXO II**

### **BOSQUEJO DE LA ESTRUCTURA DEL BANCO**

#### **BANCO DEL NORTE**

Banco del Norte, surgió como producto de la iniciativa de un grupo de empresarios que creyeron que el sector financiero no estaba respondiendo a las demandas de una economía creciente y pujante. Eran un grupo de empresarios que nunca habían estado relacionados con el sector bancario, sino que había vivido la lentitud y la burocracia del sistema hasta ese momento.

#### **LA ESTRUCTURA QUE LOS APOYA**

Consejo de Administración

Presidencia Ejecutiva

Contraloría Corporativa

#### **UNIDADES DE STAFF**

- Auditoría Interna Corporativa
- Oficial de Cumplimiento
- Riesgos
- Mercadeo

#### **UNIDAD DE SOPORTE (Vicepresidencia Administrativa)**

- Dirección de Operaciones y Administración
- Dirección Financiera

- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Sistemas

## **UNIDADES DE NEGOCIO (Vicepresidencia Comercial)**

- Dirección de Banca Empresarial
- Dirección de Banca de Individual
- Dirección de MIPYME

## **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Es la asamblea tipo parlamentaria constituida por los accionistas del Banco del Norte.

## **PRESIDENCIA EJECUTIVA**

Es la unidad encargada de la coordinación de las políticas generales, el Equipo de Dirección y el enlace entre el Consejo de Administración y los colaboradores, cuenta con el apoyo de la Vicepresidencia Administrativa y la Comercial.

## **CONTRALORIA CORPORATIVA**

Vela por la integridad del patrimonio del Grupo, así como por los intereses de los accionistas y el cumplimiento del entorno legal y ético.

## **UNIDADES DE STAFF**

### **Auditoría Interna Corporativa:**

Previene o anticipa las posibles deficiencias y riesgos que podrían surgir a nivel de los sistemas y procedimientos de control interno, actuando como un equipo con los usuarios de sus servicios a fin de que las recomendaciones resultantes de su participación sean reconocidas como propias y su implementación exitosa.

### **Oficial de Cumplimiento:**

Es el encargo de velar por el cumplimiento de la Ley de Lavado de Dinero y Otros activos, con el objetivo de evitar que al banco ingrese dinero proveniente de actividades de ilícito comercio.

### **Riesgos:**

Asesora a las demás unidades del Banco, en la aplicación de políticas de riesgo en los negocios que se llevan a cabo, con el fin de minimizar las pérdidas de operación y proteger los activos de la Institución.

### **Mercadeo:**

Planifica y coordina con las unidades de negocio la ejecución de todas las actividades publicitarias y promocionales desarrolladas por el Banco.

## **VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA**

### **Dirección de Operaciones y Administración**

Presta los servicios de Soporte Administrativo para todo el banco como: Ingeniería de Procesos, Desarrollo y Mantenimiento de la infraestructura física y los Servicios Administrativos de compra y pagos, Proveeduría, correspondencia, planta Telefónica y Archivo.

### **Dirección Financiera**

Es la responsable de velar por las estrategias financieras del banco con el objetivo de crear las mejores condiciones económicas del banco y que al mismo tiempo generen valor a la institución y a los accionistas.

### **Dirección de Recursos Humanos:**

Planifica, coordina y controla todas las actividades que tengan relación con los colaboradores y que estén encaminadas a su bienestar y a hacerlos más efectivos y eficientes, coadyuvando a su desarrollo personal y profesional.

### **Dirección de Sistemas:**

Es la encargada de dar el soporte tecnológico al software y hardware de toda la institución.

## **VICEPRESIDENCIA COMERCIAL**

### **Dirección Banca Empresarial:**

Atiende al cliente empresa, con todos los productos que ofrece el Banco (Préstamos, Líneas de Crédito, Documentos Descontados, Back To Back, Promisory), tanto en moneda nacional como extranjera.

### **Dirección de Banca Individual:**

Promueve la cartera de créditos, productos y servicios dirigidos al segmento de personas individuales, utilizando los canales de distribución tradicionales del Banco (red de Agencias) a través de estos canales es la responsable de la captación masiva de depósitos y la colocación de productos tales como créditos, tarjetas y seguros.

### **Dirección Banca MIPYME:**

Promueve y administra la cartera de créditos, productos y servicios dirigidos al segmento de personas individuales, pequeña y mediana empresa; utilizando los canales de distribución tradicionales del banco.