

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“LA APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO
EN UN GRUPO FINANCIERO GUATEMALTECO”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR

ROSA NOEMI PUAC HERNÁNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, marzo de 2008.

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

Lic. José Rolando Secaida Morales	Decano
Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales	Secretario
Lic. Albaro Joel Girón Barahona	Vocal Primero
Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero	Vocal Segundo
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	Vocal Tercero
S.B. Roselyn Janette Salgado Ico	Vocal Cuarto
P.C. José Abraham Gonzáles Lemus	Vocal Quinto

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

Lic. Edgar Valdés Castañeda	ÁREA DE MATEMÁTICA Y ESTADÍSTICA
Lic. Marco Antonio Oliva	ÁREA DE CONTABILIDAD
Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas	ÁREA DE AUDITORIA

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

Lic. Albaro Joel Girón Barahona	PRESIDENTE
Lic. Jorge Luís Reyna Pineda	EXAMINADOR
Lic. Felipe Hernández Sincal	EXAMINADOR

Guatemala, 3 de agosto de 2007

Señor Decano de la
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Lic. José Rolando Secaída Morales
Ciudad.

Señor Decano:

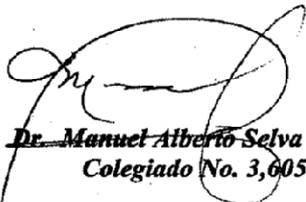
En Providencia dictada por esa Decanatura a su cargo de fecha 01 de febrero de 2007 fui designado como asesor del trabajo de tesis denominado **"LA APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN GRUPO FINANCIERO GUATEMALTECO"** que debería desarrollar: **ROSA NOEMI PUAC HERNÁNDEZ**, previo a su graduación como Contador Público y Auditor en el grado de Licenciada.

En atención a la designación de que fui objeto, he asesorado a Puac Hernández en el desarrollo del trabajo mencionado y tengo mucho agrado en manifestar que el trabajo en cuestión llena a cabalidad los propósitos que, a mi juicio, debieran conformar los trabajos de tesis de graduación profesional.

Por la razón expuesta, recomiendo que el trabajo presentado por Puac Hernández, sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis, previo a su investidura profesional.

Sin otro particular hago propicia la oportunidad para suscribirme del señor Decano con muestras de alta consideración.

Atentamente,



Dr. Manuel Alberto Selva Rodas
Colegiado No. 3,605

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. 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 de 2007, se conoció el Acta AUDITORIA 210-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de octubre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "LA APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN GRUPO FINANCIERO GUATEMALTECO", que para su graduación profesional presentó la estudiante ROSA NOEMI PUAC HERNANDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROELANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Eterna gratitud brota de mis labios Padre Celestial, por todo lo maravilloso y bueno que eres conmigo, que ésta meta que hoy alcanzo, sea para ti una expresión de amor y una ofrenda especial, para alabanza y gloria tuya.

A MIS PADRES:

Rosa Elena Hernández Zeseña y Estanislao de Jesús Puac Flores, por ser mi inspiración y el motor que me impulsa para alcanzar mis sueños, gracias por su apoyo y amor incondicional. Que Dios los bendiga abundantemente.

A MI ESPOSO:

Enrique Sosa Cano, por su comprensión y apoyo recibido en esta etapa de mi vida. Gracias por llenar mi vida de amor.

A MIS HERMANAS Y HERMANO:

Glenda Esperanza y Mayra Lineth, con especial cariño y respeto, porque con su ejemplo me enseñan a ser una mejor persona, que Dios nos permita estar siempre unidas. Especialmente a Byron Raúl (Q.E.P.D.), mi ángel de la guarda que me acompaña en todo momento. Siempre te llevo en mi corazón hermanito.

A MI FAMILIA EN GENERAL:

Por el cariño recibido y estímulo para el logro de mi carrera.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE ESTUDIO:

Por todos los momentos compartidos, amistad sincera y por el apoyo incondicional recibido durante esta ardua tarea.

A MI ASESOR DE TESIS:

Licenciado Manuel Alberto Selva Rodas, por haberme guiado durante la realización de mi tesis, gracias por su amistad y tiempo invertido.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por todos los conocimientos obtenidos.

AGRADECIMIENTO

A mi madre Rosa Elena Hernández Zeseña.

Infinitas gracias mamita por la confianza, energía y fortaleza que imprime en mí vida. Mi corazón rebalsa de alegría y mis ojos se humedecen al decirle muchas gracias mamá, por guiarme amorosamente y por instruirme a caminar por la vida, porque con su ejemplo me enseña a dar un paso más adelante, a luchar por mis sueños, a ser perseverante y principalmente a tener fe en Dios. Que Jesús y la Virgen María la cuiden siempre, y me permitan continuar gozando de su amor.

ÍNDICE

TÍTULO	Página
INTRODUCCIÓN	
GLOSARIO	
CAPÍTULO I	
GOBIERNO CORPORATIVO	
1.1. Antecedentes históricos	1
1.2. Definición de gobierno corporativo	2
1.2.1. Objetivos del gobierno corporativo	4
1.2.2. Evolución del gobierno corporativo en Guatemala	5
1.2.3. Gobierno corporativo en organizaciones internacionales	6
1.2.4. Modelo de gobierno corporativo	7
1.2.5. Usuarios del gobierno corporativo	9
1.2.6. El papel de la auditoría en la evolución del gobierno corporativo	10
1.3. Problemas por la ausencia de práctica de un buen Gobierno Corporativo	11
1.3.1. Escándalo financiero	12
1.3.2. Quiebras	13
1.3.3. Fraudes	14
1.3.4. Conflicto de intereses	15
1.3.5. Asimetría de la información financiera y no financiera	16
1.4. Caso Enron	17
1.5. Caso Parmalat	18
CAPÍTULO II	
NORMATIVA APLICABLE AL GOBIERNO CORPORATIVO	
2.1. Grupo Financiero Guatemalteco	20
2.1.1. Constitución de un grupo financiero	21
2.1.2. Procedimientos para la consolidación de estados financieros de empresas que integran grupos financieros	22
2.2. Entorno legal	23
2.2.1. Régimen de un buen gobierno corporativo	24
2.2.2. Ley Orgánica del Banco de Guatemala	28
2.2.3. Ley de Bancos y Grupos Financieros	29
2.2.4. Ley de Supervisión Bancaria	30
2.2.5. Código de Comercio	32

ÍNDICE

TÍTULO	Página
CAPÍTULO III	
NORMAS, INSTRUCCIONES Y REGULACIONES	
ADMINISTRATIVAS CORPORATIVAS	
3.1.	Manual de instrucciones contables para grupo financieros y sociedades financieras privadas 34
3.2.	Principios de gobierno corporativo 35
3.3.	Principios básicos para una supervisión efectiva 37
3.4.	Consideración del modelo coso, para la evaluación del control interno 38
3.4.1.	Objeto e importancia de evaluar el control interno 39
3.4.2.	Componentes del control interno 40
3.4.2.1.	Entorno de control 42
3.4.2.2.	Evaluación de riesgos 43
3.4.2.3.	Actividades de control 44
3.4.2.4.	Información y comunicación 45
3.4.2.5.	Supervisión y monitoreo 47
3.4.2.6.	Limitaciones del control interno 48
3.4.2.7.	Funciones y responsabilidades 49
3.4.3.	Función de la auditoría interna en el modelo de control COSO 50
CAPÍTULO IV	
IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN GRUPO FINANCIERO GUATEMALTECO	
4.1.	Fase I. Factibilidad 52
4.1.1.	Ventajas de la aplicación 53
4.1.2.	Relación costo / beneficio 54
4.1.3.	Recopilación de información 55
4.1.4.	Entrevistas individuales 57
4.1.5.	Grupos de trabajo 57
4.1.6.	Ejes principales para obtener un buen gobierno corporativo 59
4.1.7.	Administración de riesgos (Risk Management) 60
4.1.8.	Modelo financiero para la administración de riesgos 60
4.2.	Fase II. Compromiso 62
4.2.1.	Órganos responsables del control interno para obtener un buen gobierno corporativo 63
4.2.2.	Función del consejo de administración 63
4.2.3.	Estructura del consejo de administración 64
4.2.4.	Funcionamiento del consejo de administración 65
4.2.5.	Función de la dirección 67

ÍNDICE

TÍTULO	Página	
4.2.6.	Responsabilidad de los gerentes o directivos	68
4.2.7.	Derechos de los accionistas	68
4.3.	Fase III. Generación de controles	70
4.3.1.	Auditoría interna	70
4.3.2.	Comités de auditoría	71
4.3.3.	Audidores externos	72
4.3.4.	Calidad de la información	73
4.3.5.	Revelación de información	74
4.2.6.	Autorregulación y transparencia informativa	75
4.3.7.	Escala de clasificación	76
4.3.8.	Informes corporativos	77
4.4.	Fase IV. Seguimiento	79
4.4.1.	Retroalimentación y supervisión continuada	80
4.4.2.	Órganos responsables	80
4.4.3.	Director de cumplimiento	81
 CAPITULO V		
CASO PRÁCTICO		
LA APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN GRUPO FINANCIERO GUATEMALTECO		
5.1.	Antecedentes históricos	82
5.2.	Desarrollo del gobierno corporativo en el grupo financiero	90
5.3.	Resultados para la implementación del gobierno corporativo	169
5.4.	Sistema de gobierno corporativo del grupo financiero Maya, S.A.	177
5.5.	Informe de gobierno corporativo	184
CONCLUSIONES		229
RECOMENDACIONES		231
BIBLIOGRAFÍA		233

INTRODUCCIÓN

De una manera superficial se puede llamar Gobierno Corporativo a la manera en la que una se encuentra administrada, en relación al conjunto de responsabilidades y prácticas ejercidas por el Consejo de Administración y Gerencia General, con el propósito de suministrar una dirección estratégica, cuidando que los objetivos de la se cumplan, asegurándose de que los riesgos se manejen adecuadamente y verificando que los recursos de la organización se utilicen de forma responsable, con la finalidad de garantizar a los accionistas y terceros interesados, el recibir la parte proporcional adecuada que les corresponda, ya sea ésta proveniente de las utilidades o de los activos de la empresa.

Como se puede apreciar en el párrafo anterior el objetivo del gobierno corporativo, es cuidar que los intereses de la empresa se cumplan, tales como; generar rendimientos por medio de las utilidades obtenidas a sus propietarios y de cómo eliminar todas aquellas desviaciones que puedan surgir a dicho objetivo, debido al conflicto de intereses que surge por causa de la naturaleza humana, ya que los conflictos entre individuos y grupos siempre serán inherentes al comportamiento del ser humano; buscar el bienestar personal. El Gobierno Corporativo busca eliminar cualquier tendencia, que vaya en contra de alcanzar los objetivos primordiales de la empresa, a través de la buena planeación tanto de las actividades de la entidad, como de la correcta selección del personal que las lleve a cabo, así como haciendo uso del monitoreo y evaluación de los controles internos.

De igual manera, se debe asegurar que los riesgos se manejen adecuadamente; esto se refiere a que a través del monitoreo llevado a cabo por el sistema de gobierno corporativo, se logren determinar y señalar los posibles riesgos y contingencias inherentes al negocio, los cuales pueden ser entre otros; legales, operativos, de mercado, de crédito, de liquidez o factores humanos, y contemplarlos para la elaboración de los planes estratégicos establecidos por la gerencia de la entidad.

La investigación se llevó a cabo con base en los siguientes objetivos generales:

1. Desarrollar un marco teórico para el estudio del sistema de gobierno corporativo, y de las estrategias utilizadas para su implementación, en un grupo financiero guatemalteco.
2. Estudiar la relación entre los diferentes mecanismos de control interno de la organización, y los resultados de la misma.
3. Indagar el posible efecto positivo o negativo que tiene la implementación de las herramientas de gobierno corporativo, sobre los resultados alcanzados por la organización.
4. Mejorar las prácticas de gobierno corporativo, a fin de proporcionar un entorno claro y transparente que permita ganar la confianza de los inversionistas, y poder así atraer recursos para el crecimiento y desarrollo de la economía, específicamente para la economía Guatemalteca.

Dada la importancia que ha cobrado este concepto de Gobierno Corporativo, la presente tesis titulada “La aplicación del Gobierno Corporativo en un grupo Financiero Guatemalteco”, tiene para el logro de los objetivos descritos anteriormente, dar a conocer los fundamentos y los principios propuestos internacionalmente, para la implementación de mejores prácticas de gobierno, principalmente en los Grupos Financieros, teniendo como referencia los “códigos de conducta” o “códigos de buenas prácticas”, propuestos en países financieramente desarrollados.

Para mayor comprensión se ha estructurado esta tesis en cinco capítulos, presentando como fase introductoria en el capítulo I, antecedentes históricos, conceptos, objetivos y aspectos relacionados con el tema de gobierno corporativo, su evolución en Guatemala durante los últimos años, y el papel que desempeña la auditoría interna en dicha evolución, elementos personales que influyen directamente en la implementación del gobierno corporativo, así como los problemas que surgen por la ausencia del mismo; adicionalmente unos ejemplos de casos verídicos nacionales y extranjeros que fueron sujetos de fraude, por la falta de un adecuado sistema de gobierno corporativo.

En el capítulo II, se desarrollan los aspectos legales y fiscales, que intervienen para el adecuado funcionamiento de las actividades financieras, dentro del territorio guatemalteco, como parte fundamental para obtener y mantener un adecuado sistema de gobierno corporativo; ya que todo grupo financiero constituido en el territorio guatemalteco, debe cumplir con requisitos formales establecidos por la legislación.

El capítulo III, tiene como finalidad proporcionar información importante, para una adecuada implementación del sistema de gobierno corporativo en un grupo financiero, tales como normas, instrucciones y regulaciones administrativas; entre ellas se encuentra el manual de instrucciones contables para bancos y sociedades financieras, los principios de gobierno corporativo y los principios básicos para una supervisión efectiva, así como las consideraciones del modelo COSO para la evaluación del control interno, adicionalmente se consideró relevante incluir la función de la auditoría interna en dicho modelo de control.

En el capítulo IV, se desarrollan las cuatro fases de la implementación del gobierno corporativo en un grupo financiero, tales como la fase de factibilidad, la fase de compromiso, la fase de generación de controles y la fase de seguimiento.

En el capítulo V, considerado como el más importante de esta tesis, se desarrolla el caso práctico sobre la implementación del gobierno corporativo en un grupo financiero, y para ello primeramente se desarrollan los antecedentes históricos del Grupo Financiero Maya, S.A., se ejemplifican los cuestionarios para evaluar la implementación de gobierno corporativo, las herramientas para la evaluación de los componentes de control interno (entorno de control, información y comunicación, supervisión), así como la evaluación del riesgo y actividades de control; también se muestran los resultados de la implementación del sistema de gobierno corporativo mediante la matriz de control, y su correspondiente informe de gobierno corporativo.

Es importante mencionar que con la información recopilada, se demuestra el proceso e implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo, profundizando en la evaluación del control interno y en el análisis de los resultados obtenidos, con el propósito de impulsar procesos generadores de cambio, agregando valor a los bienes y servicios producidos en el sistema financiero, así como en la ejecución de nuevas tendencias que permitan a los auditores internos, convertirse en evaluadores críticos de los sistemas de información y promover auditorías de vanguardia.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó la metodología que consistió principalmente en la investigación e indagación de la información, misma que versa en la parte teórica; para la elaboración del caso práctico se utilizaron técnicas de investigación, que incluyen entrevistas con el personal y funcionarios de las áreas que integran el grupo financiero, así también se requirió de la observación y cuestionarios, para la recolección, ordenación de la información, análisis y medición de resultados.

Las últimas secciones de la investigación corresponden a las conclusiones derivadas de los temas desarrollados, las recomendaciones planteadas, y la bibliografía y documentación consultada, misma que se referencia primero por el número del libro o documento, según el orden numérico en que fueron listados y seguidamente se identifican por el número de página en que se encuentra el párrafo o texto citado.

GLOSARIO

OECD	(Organization for Economic Cooperation and Development) Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica.
SEC	(Security and Exchange Commission) Comisión de Seguridad y Cambios.
PCAOB	(Public Company Accounting Oversight Board) Tabla de Inadvertencia de la Empresa de Contadores Públicos.
SAROX	Ley Sarbanes-Oxley.
IFAC	IFAC (International Federation of Accountants) Federación Internacional de Contadores Públicos.
AEC	Autoevaluación de Control Interno.
Scoring	Es un sistema de medición creado para calificar el riesgo en las empresas, por el cual se le asigna diferentes valores, en una escala de 1 (el más bajo) a 10 (el mejor), a cuatro de los componentes claves de gobierno corporativo.
Benchmarks	Estándares de comparación de buenas prácticas de gobierno corporativo.
Stakeholders	Son los Accionistas, Clientes, Inversores, Proveedores, Empleados, Acreedores, Comunidad y Estado.
Responsabilidad Social	Está representada por los valores morales, éticos y de confianza.
Neocompasión	Es una nueva etapa en que se encuentran las personas y las empresas frente a los escándalos corporativos y fraudes.
Informe Cadbury	Es uno de los sistemas mediante el cual se dirigen y controlan las empresas.
Debacle	Desastre financiero, fiasco.
NIA's	Normas Internacionales de Auditoría.
Ley de Opas	Es una herramienta utilizada para medir la efectividad de las reformas implementadas de acuerdo a los estándares internacionales.
Principal	Dueño, empresario, administrador, apoderado, patrono, accionista.
Agencia/ Agente	Sucursal, oficina, empleado, personal, funcionario, subalterno, colaborador, trabajador,
COSO	Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Intercambio. "Tradeway" (Committee of Sponsoring Organisations of the Tradeway Commission).

CAPÍTULO I

GOBIERNO CORPORATIVO

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El tema de gobierno corporativo cobró una mayor importancia a partir de la crisis Asiática en 1997, y al año siguiente con el debacle de Rusia, todo lo cual afectó a los mercados mundiales. En este sentido, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), en Abril de 1999 aprobó los principios de Gobierno Corporativo, los que se han utilizado como base para varias iniciativas de reforma en relación a este tema, tanto para el sector privado como para el público. En Inglaterra, derivado de una serie de fallas y escándalos financieros a finales de los 80's, el Comité Cadbury emitió el Código de Mejores Prácticas ("The Cadbury Code"), el cual fue punto de referencia para subrayar principios de apertura, integridad y de rendir cuentas. En 1995 el Comité Greenbury publicó un reporte, donde se requerían divulgaciones sobre los montos de remuneraciones, para los directores de las empresas listadas en Bolsa.

El comité Hampel en 1998, consolidó el enfoque de gobernabilidad en las empresas con lo que se generó el Código Combinado. Una guía y orientación completa hacia el control interno la realizó el grupo de trabajo Turnbull en 1999, la cual se enfoca a los lineamientos contenidos sobre Gobierno Corporativo en el Código Combinado.

En 1998, se instauró el Comité de la Cinta Azul (Blue Ribbon promovido por la Lista de Cambios de Nueva York (Nueva York Stock Exchange NYSE) y la Asociación Nacional de Seguridad al Comerciante (National Association of Securities Dealer NASD)), para desarrollar una serie de recomendaciones, destacando que la esencia en los objetivos del Comité de Auditoría, es el asesoramiento en los procesos de la empresa, referentes a sus riesgos y el entorno

de sus controles, la vigilancia de los reportes financieros y la evaluación de los procesos de Auditoría Interna.

El 30 de julio del año 2002, el Congreso de los Estados Unidos de Norteamérica, a través de la SEC promulgó la Ley Sarbanes-Oxley, catalogada como una de las mayores reformas legislativas desde los años 30's. La finalidad de esta Ley es, como se menciona dentro de la misma, proteger los intereses de los inversionistas y demás público interesado, a través de mejorar la certeza y confiabilidad de las prácticas corporativas en lo referente a las leyes de instrumentos financieros, así como reportes de auditoría independientes, para aquellas empresas involucradas en la inversión pública.

1.2. DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

¿Qué es el Gobierno Corporativo? Su rol e importancia.

La palabra “gobierno” deriva del verbo latino “gubernare” que significa gobernar, conducir, dirigir, guiar. Es la forma en que se administra una entidad con el propósito de lograr las metas y objetivos solicitados por el Órgano Supremo, entiéndase Junta Directiva o su equivalente en su carácter de representantes de los inversionistas, o del público al que representan (Ciudadanos).

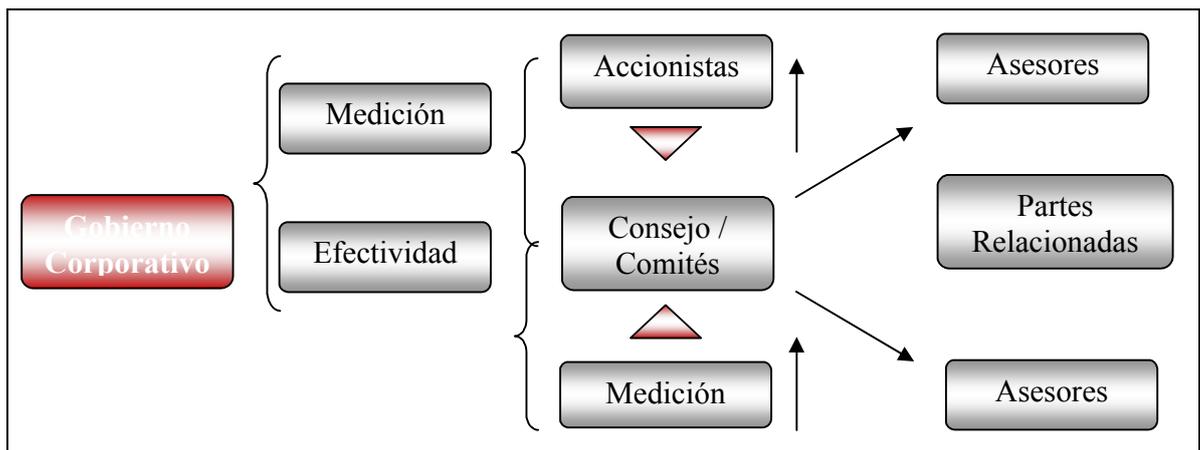
En la práctica no existe una sola definición de lo que significa el Gobierno Corporativo, puesto que es un concepto que tiene diferentes acepciones. Para efectos del presente trabajo de investigación se considera la definición adaptada de la **OECD** en Abril de 1999: **“El Gobierno Corporativo es el sistema (proceso y estructura) o la manera en la cual las empresas son dirigidas y controladas. La estructura del Gobierno Corporativo, especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre todos los agentes involucrados con la empresa, tales como; el directorio, la gerencia, accionistas y otros grupos de interés (conocidos como stakeholders), dando así las normas y procedimientos**

para una adecuada toma de decisiones, de acuerdo al contexto que se adopte.”(51:00)

La estructura del Gobierno Corporativo describe la distribución de derechos y obligaciones entre los diferentes participantes en la empresa, tales como; los Accionistas, el Consejo de Administración, la Gerencia (la Organización), y las Partes Relacionadas; y explica las reglas y procesos para tomar decisiones en los asuntos corporativos. Por este medio, también se provee la estructura a través de la cual los objetivos estratégicos de la empresa son establecidos; así como los medios para alcanzar dichos objetivos, incluyendo el monitoreo de sus cumplimientos. A través del Consejo y Comités, el Gobierno Corporativo encuentra el balance entre los intereses de los accionistas y la dirección de una organización, es decir, el Gobierno Corporativo es el proceso utilizado para dirigir y mejorar las actividades de la organización, con el objetivo de agregar valor a los accionistas. Retomando los elementos anteriormente citados, en la siguiente gráfica se observa el marco estructural de la actuación del Gobierno Corporativo.

GRÁFICA No.1

Estructura de la actuación del Gobierno Corporativo



Fuente: Estructura del Gobierno Corporativo según definición de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico de sus siglas en inglés OECD (Organization for Economic Cooperation and Development).

1.2.1. OBJETIVOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

“Los objetivos de Gobierno Corporativo son los siguientes:

1. Promover la cultura y la responsabilidad frente a los grupos de interés.

Proteger los intereses de los accionistas, al mismo tiempo que los de aquellas terceras partes interesadas en la entidad, ya sean proveedores, acreedores, trabajadores, medio ambiente. Logrando con esto recuperar la confianza mediante la transparencia y la ética en el desempeño de las actividades diarias.

2. Contribuir a la estrategia y al liderazgo de la administración.

Se busca contar con un Consejo de Administración, que logre incrementar el valor de la organización, un crecimiento constante a través de la propuesta y ejecución de la estrategia de negocio claramente definida, así como el fortalecimiento y delegación específica de tareas de los Comités que integran a dicho Consejo.

3. Cumplimiento de los requisitos de las entidades regulatorias.

La administración de la entidad, deberá estar consiente de sus obligaciones tanto morales como legales, verificando el cumplimiento de las normas que le sean aplicadas por los organismos, tanto gubernamentales como los que regulen su actividad empresarial, incluyendo aquellos de interés social como los ambientalistas.

4. Monitorear y evaluar los procedimientos de la Administración.

Una de las principales razones por las que surge el Gobierno Corporativo, radica en la necesidad de velar por los intereses de aquellos involucrados, directa e indirectamente por la entidad, así como vigilar el cumplimiento de una filosofía moral y ética; es por esto que una de las tareas primordiales de este órgano es supervisar que todos y cada uno de los miembros integrantes de la empresa, cumplan con las funciones que les han sido asignadas. Asimismo, es también importante la evaluación de los procedimientos de la administración, y

de los controles internos que cuidan el buen funcionamiento de la misma”.
(16:00)

1.2.2. EVOLUCIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN GUATEMALA

La creación y adaptación del sistema de Gobierno Corporativo, en las empresas Guatemaltecas es un tema de reciente auge; sin embargo la esencia del Gobierno Corporativo es convertirse en un elemento fundamental, para lograr la estabilidad y crecimiento de las empresas guatemaltecas en la actualidad, así como tornarse en una herramienta gerencial básica para la competitividad.

Uno de los mayores problemas encontrados actualmente, para la aplicación del gobierno corporativo en Guatemala, es que no existen estándares de comparación (benchmarks) de buenas prácticas de gobierno corporativo alrededor del mundo; no obstante “una prestigiada calificadora de riesgo internacional, ha desarrollado un sistema de medición del riesgo (scoring) asignando diferentes valores, en una escala de 1 (el más bajo) a 10 (el mejor), en las que ella considera algunos de los componentes claves de un gobierno corporativo, entre ellos están:

- a) La estructura de propiedad.
- b) Las políticas financieras para con los financistas y accionistas, incluyendo los derechos de estos últimos en el contrato social.
- c) La transparencia financiera y estándares de información al público en general.
- d) Y la composición y reglas de funcionamiento del Directorio de la Empresa.”

(43:00)

El establecimiento de un sistema adecuado de Gobierno Corporativo en las empresas guatemaltecas, conlleva el logro de diversos objetivos todo con un mismo fin, la transparencia y el compromiso moral para con las partes relacionadas con la entidad. Es importante señalar que cada o grupo financiero deberá determinar, cuales son aquellos puntos que le den mayor valor a sus operaciones, productos, empleados, misión o visión, para que de esta forma, establecer la estructura de gobierno corporativo que le sea más adecuada.

1.2.3. GOBIERNO CORPORATIVO EN ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

La cultura y regulación del Gobierno Corporativo es de competencia mundial, testigos de ello son las siguientes organizaciones internacionales, que revelan que un pobre ó mal gobierno corporativo, es considerado como uno de los factores que han contribuido significativamente, a los fracasos empresariales más sonados en el mundo de los últimos años:

Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica OECD (Organization for Economic Cooperation and Development)

“La OECD emite principios o recomendaciones de carácter internacional, que debieran seguir los países a fin de mejorar su gobierno corporativo.” (46:00) Los resultados que publica son expresados en términos generales, por lo que cada país a través de mesas redondas analiza las propuestas internacionales y las acopla a su entorno. De esta forma, cada país de manera individual acata dichos acuerdos, basándose en la posición dentro de la economía con respecto a la globalización, así como a su cultura.

Banco Mundial

El Banco Mundial ha sido un soporte activo para sus países clientes, en cuestión de gestionar cambios estructurales, promoviendo reformas legales, estructuras regulatorias y en general, diferentes programas que han direccionado muchos aspectos principales del Gobierno Corporativo, creando mercados competitivos, estableciendo la posibilidad de supervisión en la banca y los mercados de capital, introduciendo mayor transparencia, estableciendo estándares de auditoría y fortaleciendo la competencia e independencia de los Consejos de Administración.

Fondo Monetario Internacional

La comunidad financiera internacional, ha llamado por conducto del FMI y de otras agencias establecidas, a desarrollar estándares y códigos que incluyan, entre otros: la difusión de datos, una transparencia financiera, monetaria y fiscal, regulación y

supervisión bancaria, así como prácticas de Gobierno Corporativo. Logros notables del papel que juega el FMI en lo anterior son; el incremento gradual en la calidad y franqueza de la información económica, que los gobiernos y otras instituciones hacen disponibles al público; la creciente implementación de códigos de mejores prácticas, que son esenciales para el buen funcionamiento económico de las empresas; y la creación de líneas contingentes de crédito.

Comisión de seguridad y cambios SEC (Security and Exchange Commission)

Tiene como misión proteger a los inversionistas, y a la vez mantener la integridad del mercado de valores. La base de las reglas que son expedidas por esta comisión supone que los inversionistas deben conocer que se encuentran en un mercado con fluctuaciones constantes. De esta manera, dado que en el mercado bursátil las acciones y bonos, a diferencia del mundo bancario y federal, pueden tanto ganar como perder valor, los tenedores de dichos instrumentos deben tener acceso a la información básica y necesaria, para tomar decisiones de compra o venta.

Federación Internacional de Contadores IFAC (International Federation of Accountants)

Es una institución de investigación, cuyas actividades primarias comprenden el servir al interés público, desarrollando estándares en las áreas de auditoría, educación, ética, así como en los reportes presentados en el sector público financiero. Promueve la transparencia en la información financiera, así como mejores guías de acción para la práctica profesional contable en los negocios. En la actualidad la IFAC agremia 163 organizaciones de 119 países, que son aproximadamente 2.500.000 contadores profesionales.

1.2.4. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

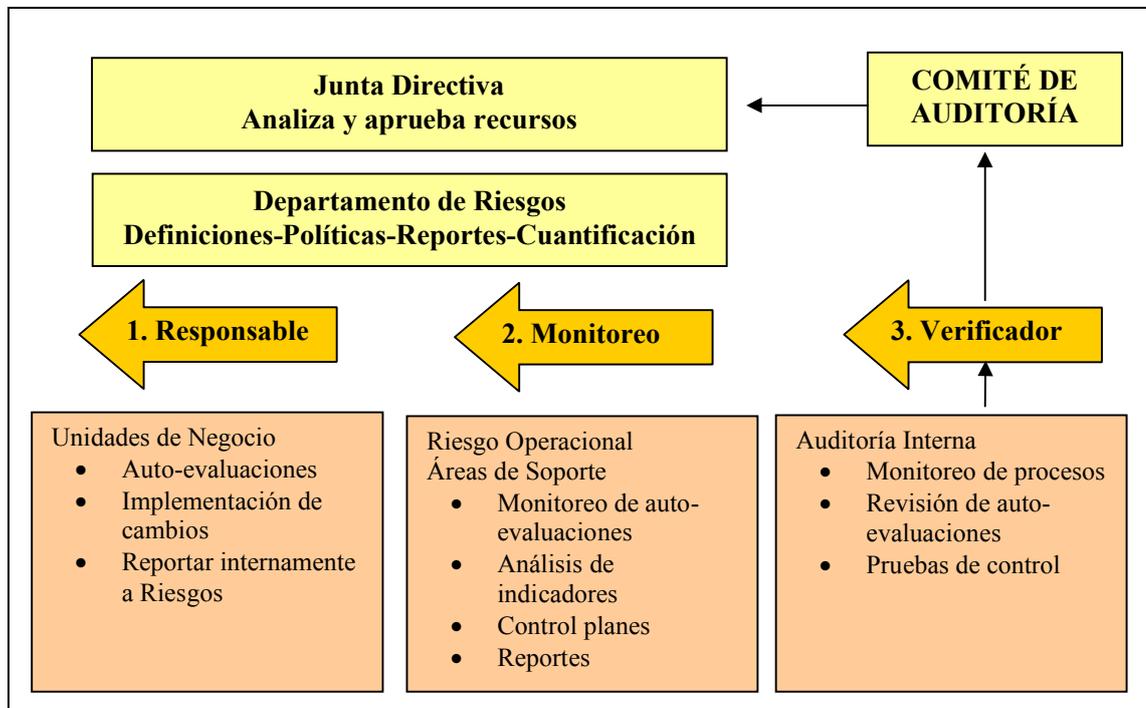
No existe un modelo único para el Gobierno Corporativo, sin embargo es común en todos los regímenes, el alto grado de prioridad que deben tener los intereses de los accionistas y acreedores, que confían sus recursos en Corporaciones y Grupos

Financieros, para que se usen de la manera más eficiente y responsable; de tal manera que los aspectos estructurales y culturales de cada país, deben ser respetados en la implementación de este tipo de administración, y aprovechar las ventajas que ofrece a las organizaciones.

Los diferentes sistemas legales, marcos institucionales y tradiciones, hacen que puedan desarrollarse diferentes enfoques alrededor del mundo, sin embargo, se converge en delinear las siguientes metas, para la conducta de los Consejos de Administración:

- Crecimiento sostenible (económico, social y ambiental).
- Estrategia y planeación claramente definidas.
- Evaluación a la gerencia, compensación y planes de carrera, así como atraer y retener personal con talento.
- Administración de riesgos, tal que entienda los posibles riesgos y contingencias en el negocio.
- Medición y monitoreo del desempeño de la empresa, es decir, contar con un proceso de control interno arraigado en todos los procesos de la sociedad.
- Contar con un Comité de Auditoría que agregue valor a la empresa.
- Comunicación interna y externa oportuna y confiable.

GRÁFICA No.2
Modelo de “Mejores Prácticas”



Fuente: Copyright Price Waterhouse Coopers—Tendencias en la Administración del Riesgo.- Desafíos e impactos que plantea su administración en Latinoamérica

1.2.5. USUARIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Debido a que el gobierno corporativo se encuentra relativamente en sus primeras etapas, la aplicación práctica de esta herramienta aún está tomando forma. Sin embargo, es posible identificar diferentes grupos de usuarios para explorar las aplicaciones potenciales de esta herramienta. Aunque se espera que el uso principal de esta herramienta sea por parte de inversionistas, éstos pueden abarcar una amplia gama de elementos personales, que incluyen accionistas mayoritarios, accionistas minoritarios y acreedores, integrantes del directorio, administradores, reguladores, planificadores, intermediarios financieros, analistas y académicos.

“Las potenciales aplicaciones de gobierno corporativo, que reflejan los intereses específicos de estos elementos personales se detallan a continuación:

- Accionistas (mayoritarios y minoritarios).
- Específicamente accionistas minoritarios.
- Acreedores (prestamistas, inversionistas, contrapartes).
- Directores del Consejo de Administración / Directorio.
- Gerentes (Equipo Gerencial)”. (43:00)

1.2.6. EL PAPEL DE LA AUDITORÍA EN LA EVOLUCIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO.

El gobierno corporativo no es algo nuevo para la profesión de Auditoría, principalmente si ésta es interna; ya que está ampliamente ligada hacia la misión de un departamento de Auditoría Interna. El papel de la Auditoría en el desarrollo del Gobierno Corporativo es esencial, ya que es el área responsable de establecer medidas de control integradas al proceso de operación diaria, relativas al registro, documentación, liquidación y cobranza; así como de establecer y mantener esquemas de control de calidad, para verificar el adecuado funcionamiento de los sistemas informáticos y asegurar la calidad de la información a proporcionar a las autoridades.

“Con el nuevo enfoque de Gobierno Corporativo, la auditoría debe brindar apoyo al Consejo de Administración, en la verificación y cumplimiento de las siguientes funciones:

1. Recomendar al Consejo los candidatos para auditores externos de la sociedad.
2. Recomendar las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales de los auditores externos.
3. Supervisar el cumplimiento de los contratos de auditoría externa.
4. Servir de canal de comunicación con los auditores externos, así como asegurar su independencia y objetividad.
5. Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los informes de auditoría interna y externa.
6. Recomendar las bases para la preparación de la información financiera.

7. Revisar la información financiera y su proceso de emisión.
 8. Contribuir en la definición de los lineamientos generales de control interno y evaluar su efectividad.
 9. Evaluar los planes estratégicos de las diferentes áreas.
 10. Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios, que permitan comprobar que la sociedad cumple con las disposiciones legales a las que está sujeta.
 11. Establecer los procedimientos para recibir los requerimientos y aclaraciones, de parte de terceros relativos a contabilidad y auditoría.
 12. Establecer los procedimientos para recibir aclaraciones y quejas, de parte de los empleados relacionados con contabilidad y auditoría.
 13. Tener autoridad para involucrar a consejeros externos.
 14. Reglas en relación con el conocimiento y experiencia financiera, de los miembros del comité de auditoría.
 15. Presencia de un experto financiero en el comité de auditoría.
 16. Discutir las políticas de la empresa en relación con la evaluación y manejo del riesgo.
 17. Reunirse periódicamente en una sesión privada con el auditor externo.
 18. Realizar una evaluación anual del desarrollo del Comité de Auditoría”.
- (51:00)

1.3. PROBLEMAS POR LA AUSENCIA DE PRÁCTICA DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

La necesidad de tener control sobre las empresas y en consecuencia los problemas de fraude, por falta de controles adecuados siempre han existido; permitiendo que tanto propietarios como directivos y trabajadores, en quienes se deposita la confianza, para la supervisión y administración de una entidad, se vean involucrados en malos manejos y problemas de crisis financieras, tales como; manipuleo de cifras, errores de gestión, mala fe, mala actuación de la firma de auditoría, etc.

Es por ello que en la actualidad, escuchamos constantemente hablar acerca de Gobierno Corporativo, y de la necesidad de su implantación en las empresas, con la finalidad de proteger los intereses de sus accionistas. Esto es consecuencia de los grandes escándalos, que han sufrido empresas internacionales en los últimos tres años, como es el caso de las empresas Enron (Estados Unidos) y Parmalat (Italia) entre otros.

Entre los principales problemas, que surgen por la ausencia de un buen Gobierno Corporativo están; los escándalos financieros, fraudes, quiebras, conflicto de interés, asimetría de la información financiera y no financiera, etc.

1.3.1. ESCÁNDALO FINANCIERO

Los escándalos de las empresas: Enron, Tyco, Xerox, World Com y Parmalat, que van más allá de las malas prácticas contables, pusieron en evidencia que buena parte de estos fracasos empresariales, se debieron a un pobre o mal gobierno corporativo, situación que en muchos casos llevó a replantear el estilo de gobierno corporativo de las empresas norteamericanas.

Lamentablemente estos cambios no han ocurrido en la magnitud que se esperaba, más aún las críticas recientes señalan que las nuevas regulaciones dadas, sólo han servido para burocratizar las organizaciones, sin llegar a tratar los asuntos que son verdaderamente relevantes para el accionista promedio, por ejemplo; las excesivas remuneraciones para los ejecutivos, la limitada evaluación del desempeño de los directores y la selección de los mismos, así como la limitada comunicación entre los accionistas y los directores, entre otros problemas.

Las empresas con un buen gobierno corporativo, son menos propensas a caer en prácticas corruptas, generan seguridad y garantizan la confianza de que los recursos de la empresa tengan un uso racional y eficiente. Asimismo estas empresas tendrán un mayor acceso a los mercados financieros y de capitales y con ello un mayor crecimiento, que contribuirá al mejor desarrollo del país. Sin duda las empresas

que están basadas en la confianza, son las que crean trabajo, aportan con sus impuestos, proveen al mercado de bienes y servicios adecuados, además de garantizar el bienestar de la sociedad en su conjunto.

1.3.2. QUIEBRAS

Se considera que una empresa está técnicamente insolvente, si se encuentra en imposibilidad de hacer frente a sus obligaciones actuales; sin embargo, esta insolvencia tal vez sea temporal y se pueda remediar. Por lo tanto, la insolvencia técnica sólo demuestra una falta de liquidez, pero la insolvencia en la quiebra significa, que los pasivos de una empresa exceden sus activos; en otras palabras, el capital contable de la empresa es negativo.

Aunque las causas de la dificultad financiera son numerosas, muchos fracasos son atribuibles en forma directa o indirecta a la administración. Es muy raro que una mala decisión sea la causa de la dificultad, normalmente la causa consiste en una serie de errores y la dificultad va evolucionando en forma gradual, debido a que los avisos de probables problemas, son evidentes antes de que se llegue al fracaso, el acreedor tiene que estar en posibilidades de tomar acciones correctivas, antes de que ocurra el fracaso. Los remedios para salvar una empresa en problemas, varían en severidad de acuerdo al grado de dificultad financiera, si las perspectivas son suficientemente desesperadas, la liquidación puede ser la única alternativa factible.

Las empresas en problemas se pueden rehabilitar para beneficio de los acreedores, de los accionistas y de la sociedad; aunque el propósito principal de una liquidación o rehabilitación es proteger a los acreedores, también se toman en cuenta los intereses de los accionistas, a pesar de ello los procedimientos legales favorecen a los acreedores. Muchas empresas se pueden conservar como negocios en marcha, y pueden realizar una aportación económica a la sociedad. En ocasiones la rehabilitación es dura, de acuerdo con el grado de la dificultad

financiera; sin embargo, quizá estas medidas sean necesarias si la desea prorrogar su vida.

Las empresas que no pueden cumplir con los pagos contractuales pactados ante los acreedores, o que toman la decisión de no hacer tales pagos tienen dos opciones básicas: la liquidación o la reorganización.

1.3.3. FRAUDES

Se puede afirmar que fraude es un engaño hacia un tercero, abuso de confianza, dolo, simulación, etc. El término "fraude" se refiere al acto intencional de la Administración, el personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de los estados financieros, pudiendo implicar:

- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- Malversación de activos.
- Supresión u omisión de los efectos de ciertas transacciones, en los registros o documentos.
- Registro de transacciones sin sustancia o respaldo.
- Mala aplicación de políticas contables.

Tipos de fraude.

Se considera que hay dos tipos de fraudes, el primero de ellos se realiza con la intención financiera clara de malversación de activos de la . El segundo tipo de fraude, es la presentación de información financiera fraudulenta, como acto intencionado encaminado a alterar las cuentas anuales.

- Los fraudes denominados internos, son aquellos organizados por una o varias personas dentro de una institución, con el fin de obtener un beneficio propio.
- Los fraudes conocidos como externos, son aquellos que se efectúan por una o varias personas para obtener un beneficio, utilizando fuentes externas como son: bancos, clientes, proveedores, etc.

Se considera que existen fraudes por las siguientes circunstancias:

- Falta de controles adecuados.
- Poco y mal capacitado personal.
- Baja / alta rotación de puestos.
- Documentación confusa.
- Salarios bajos.
- Existencia de activos de fácil conversión: bonos, pagares, etc.
- Legislación deficiente.
- Actividades incompatibles entre sí.

1.3.4. CONFLICTO DE INTERESES

El conflicto de intereses, radica en que el *principal* (patrono, accionista, administrador, etc.) busca maximizar el valor de sus productos y/o servicios, para incrementar el monto de sus utilidades, pagando la cantidad mínima posible aceptada por el subordinado y la legislación vigente; mientras que el *agente* (empleado, funcionario, sucursal, etc.) está interesado en maximizar sus ganancias personales, las cuales pueden ser monetarias (dinero, efectivo) y no monetarias (disminución del esfuerzo, mejores condiciones de trabajo) utilizando un esfuerzo mínimo en sus tareas.

Por lo anterior, a través de los contratos se busca que la remuneración que se le asigne al *agente*, vaya de acuerdo a la tendencia de aquella variable que el *principal* busca optimizar (en cuyo caso, la mayoría de las veces se refiere a las utilidades netas), de tal manera que ambas partes resulten beneficiadas y consiguen alcanzar sus objetivos tanto colectivos como personales. Aún así, acabar con este problema del conflicto de intereses no es tan sencillo como parece, debido a la asimetría de la información que poseen ambas partes.

Resulta lógico, que toda entidad tenga que establecer formas de control de gestión sobre los funcionarios y empleados, con la finalidad de disminuir los problemas de

conflictos de intereses y asimetría de la información que pudieran llegar a surgir, por consiguiente la confianza en la relación laboral, es importante en la determinación de los niveles de eficiencia de los mecanismos.

A continuación se proponen tres tipos de lineamientos útiles para disciplinar al personal:

- Incentivar al personal en base a un contrato orientado a resultados.
- Aplicación de un control directo sobre su comportamiento.
- Mejora del sistema de información entre el principal y el agente.

1.3.5. ASIMETRÍA DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA

Se produce asimetría de la información, cuando el *principal* (patrono, accionista, administrador, etc.), debido a la falta de cercanía que tiene con la entidad económica, no se encuentra familiarizado con la relación que existe entre el valor de su producto y/o servicio, y las variables que afectan la producción del mismo. Es decir, no puede conocer las razones por las cuales un incremento de valor es observado en el producto, si fue por un mayor esfuerzo del *agente* (empleado, funcionario, sucursal, etc.) o simplemente que la naturaleza del entorno ha sido favorable en esta ocasión.

Regularmente al *principal* le es imposible contar con la misma información que su *agente*, ya que para lograrlo implicaría estar detrás de él en todo momento; rompiendo así con la relación de *agencia*, en donde existe una descentralización de funciones.

Por otro lado, existe la posibilidad de que el *agente* sea quien no cuente con la información necesaria, para llevar a cabo la administración de la empresa, información relacionada con los objetivos generales de la entidad y de sus principales. Aquí entra la responsabilidad del *principal* y su habilidad para hacer llegar al *agente* su perspectiva y su visión de los objetivos a alcanzar por la

empresa, de tal manera que este último se identifique con ellos y puede tener una guía para toma de decisiones.

A continuación se presentan algunos ejemplos de casos de verídicos extranjeros sujetos de fraude por la falta de un adecuado sistema de gobierno corporativo:

1.4. CASO ENRON

El giro principal al que eran dirigidas las operaciones de Enron, era la prestación de una extensa gama de servicios energéticos, de la cual recibía el monto mayor de ingresos; sin embargo utilizaron como táctica, el continuo aumento en el precio de la acción, para mantener a los accionistas satisfechos con el desempeño de la empresa. La cotización en Bolsa de las acciones de dicha empresa aumentaba su valor a un compás acelerado, alcanzando precios de \$90.56 dólares en agosto del año 2000. Lo anterior, debido al incremento de los ingresos obtenidos por los servicios que prestaba Enron a los usuarios; sin embargo la contabilización de estos ingresos se realizaba por montos mayores a los reales, utilizando trucos contables ilícitos.

Una vez realizado un estudio profundo en materia contable, se descubrió que Enron se encontraba realizando negocios consigo mismo, así como la violación de la norma establecida por la SEC; ya que el 3% de capital externo que deberían tener las entidades con propósitos específicos, provenían de fondos de Enron, mientras que el 97% restante del capital estaba representado por créditos otorgados por empresas bancarias. Por otro lado, al tratarse de una empresa que presta servicios de energía, un alto número de sus contratos eran firmados a largo plazo; en ocasiones este plazo podía alcanzar hasta los 20 años. El método de la contabilización de dichos contratos consistía, en presentar en las cuentas de la empresa ingresos generalmente inflados, mismos que eran incorporados en los estados de resultados, sin haber sido realizados, violándose el principio contable de realización.

La búsqueda de satisfacción de los intereses personales de los administradores, sin tomar en consideración los intereses de los accionistas propietarios, aunado con la falta de información relevante en relación de lo sucedido en la administración de los directivos, por parte de la encargada de auditar los estados financieros publicados, llevó a Enron a desaparecer del mapa de los negocios. No siendo la única empresa que desapareció, con la misma suerte corrió la firma mundial de auditores, encargada de dictaminar los estados financieros de Enron, Arthur Andersen.

1.5. CASO PARMALAT

Sus inicios en el desarrollo de la industria alimenticia se dieron hace 40 años en Collecchio, Italia, y la finalidad de la empresa era abastecer de productos lácteos a la región de Parma. Es de aquí donde recibe el nombre de Parmalat que significa “leche de Parma”.

Todo comenzó a finales de noviembre 2004, Parmalat se desplomó (perdió posición financiera) en Bolsa más de un ocho por ciento, hasta 2,37 euros, después de que su auditor Deloitte & Touche, se negara a aprobar las cuentas del primer semestre. Deloitte expresó serias dudas sobre la transparencia, y la corrección de las cuentas de su cliente. A mediados de diciembre 2004, los fiscales de Milán y Parma, encargados de investigar las irregularidades descubrieron que la administración de la empresa, habían destruido documentos comprometedores que demuestran la falsa existencia de 3,950 millones de euros. Parmalat había contabilizado esta cantidad en un depósito de una de sus filiales caribeñas, bajo el sello falsificado de un banco.

Entre otras irregularidades encontradas en la administración de Calisto Tanzi, que a la vez era dueño del 50% de las acciones de la Corporación, se encuentra principalmente el desvío de ingresos contabilizados en los Estados Financieros de Parmalat, para el desarrollo de empresas personales, apertura de filiales ficticias en

paraísos fiscales, con el propósito de aumentar los activos de la empresa, falsificación de documentos que contenían información sobre capital invertido en cuentas bancarias, así como la destrucción de otros que capturaban datos relevantes en relación a acciones fraudulentas.

CAPÍTULO II

NORMATIVA APLICABLE AL GOBIERNO CORPORATIVO

2.1. GRUPO FINANCIERO GUATEMALTECO

La Ley de Bancos y Grupos Financieros, en el artículo No.27 del decreto No.19-2002 define al Grupo Financiero como; “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.

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

Cuando exista empresa controladora, los grupos financieros estarán integrados por ésta y por dos o más de las empresas siguientes: bancos, sociedades financieras, casas de cambio, almacenes generales de depósito, compañías aseguradoras, compañías afianzadoras, empresas especializadas en emisión y/o administración de tarjetas de crédito, empresas de arrendamiento financiero, empresas de factoraje, casas de bolsa, entidades fuera de plaza o entidades off shore y otras que califique la Junta Monetaria. Cuando el control común lo tenga la empresa responsable, los grupos financieros estarán integrados por ésta y por una o más de las empresas mencionadas en el párrafo anterior.

La autorización de la conformación de grupos financieros, le corresponde a la Junta Monetaria, previo dictamen de la Superintendencia de Bancos. Todas y cada una

de las empresas integrantes de los grupos financieros estarán sujetas a supervisión consolidada por parte de la Superintendencia de Bancos”. (01:11)

2.1.1. CONSTITUCIÓN DE LA CONTROLADORA O RESPONSABLE DEL GRUPO FINANCIERO

De acuerdo con el artículo No.32 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, “la empresa controladora deberá constituirse en forma de sociedad anónima, con acciones nominativas y observar lo establecido en ésta Ley. Su objeto social exclusivo será la dirección, administración, control y representación del grupo financiero. Las funciones de la empresa controladora deberán ser reglamentadas por la Junta Monetaria. La empresa controladora sólo podrá invertir en acciones de las empresas que se indican en los artículos 27 y 38 de Ley de Bancos y Grupos Financieros, y no podrá realizar operaciones que sean propias de dichas empresas. En ningún caso, la empresa controladora podrá participar en el capital de una empresa de naturaleza diferente, de las empresas que integran los grupos financieros, y empresas de apoyo al giro bancario, de conformidad con la Ley de Bancos y Grupos Financieros.

La empresa controladora deberá velar porque las empresas integrantes del grupo financiero, cumplan con las disposiciones de la Ley de Bancos y Grupos Financieros. Cuando la estructura organizativa del grupo financiero, no incluya la constitución de una empresa controladora, el banco como empresa responsable del grupo, tendrá las mismas atribuciones y obligaciones de la empresa controladora, sin perjuicio de la responsabilidad que cada una de las empresas miembros del grupo, tienen respecto del cumplimiento de las disposiciones establecidas en la ley”. (01:13)

A continuación se detallan las “facultades de las empresas, que forman parte de un grupo financiero:

- a) Actuar de manera conjunta frente al público;

- b) Usar denominaciones iguales o semejantes, imagen corporativa común, símbolos, identificación visual o identidad visual, que las identifiquen frente al público como integrantes de un mismo grupo, o bien usar su propia razón social o denominación. En todo caso, deberán agregar la expresión “Grupo Financiero” y la denominación de dicho grupo; y
- c) Usar en su razón social o denominación, en su nombre comercial o en la descripción de sus negocios, la expresión “Grupo Financiero” u otras derivadas de dichos términos.”(01:12)

2.1.2. PROCEDIMIENTOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE EMPRESAS QUE INTEGRAN GRUPOS FINANCIEROS

El artículo 60 del Decreto Número 19-2002 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, establece que la consolidación de los estados financieros de las empresas que integran el grupo financiero, debe realizarla la empresa controladora o empresa responsable, de acuerdo con los procedimientos que para el efecto dicte la Superintendencia de Bancos, y en lo aplicable con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas internacionales de contabilidad. En consecuencia, es conveniente dictar las disposiciones necesarias, para elaborar y presentar estados financieros consolidados.

De conformidad con los artículos No.03 y 04 del Acuerdo No.13-2004 de la Superintendencia de Bancos, “los estados financieros a consolidar por parte de un grupo financiero, comprenden: el balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo; y el estado de cambios en el patrimonio neto de las empresas integrantes de un grupo financiero.

La empresa controladora o la empresa responsable, deberá realizar el proceso de consolidación de los estados financieros, de las empresas que conforman el grupo financiero con la periodicidad siguiente:

- a) Al cierre de cada mes, el balance general y el estado de resultados; y,
- b) Al cierre de cada año, el balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y el estado de cambios en el patrimonio neto. En este caso deberán incluirse las políticas contables y demás notas explicativas a los estados financieros conforme a la presente normativa.

Así mismo, la controladora o la responsable, deberá observar las siguientes fases, para la consolidación de estados financieros:

- Fase I: Homogenización de la información financiera.
- Fase II: Integración y/o agregación de los estados financieros individuales de las empresas del grupo.
- Fase III: Eliminación de operaciones entre empresas del grupo y determinación del interés minoritario.
- Fase IV: Elaboración de los estados financieros consolidados y de las políticas contables y demás notas explicativas”. (24:05)

2.2. ENTORNO LEGAL

“Son varias las normas originadas a nivel mundial, así como un número considerable de reglas, códigos de prácticas, políticas, lineamientos y publicaciones, con la finalidad de implementar un adecuado gobierno corporativo en las organizaciones para combatir los riesgos.” (31:00) Algunas de estas normas tienen carácter de aplicación general, que las entidades deben seguir, para mantener abiertas las puertas de los mercados internacionales; sin embargo, en esta sección se hablará de las normas que aplican en el país.

– Regulación de aplicación voluntaria.

En Guatemala la regulación del gobierno corporativo y su promoción, es dada primeramente por códigos que contienen principios, que deben leerse en mero sentido de recomendación, es decir no como de aplicación estricta. “Se consideran como una base para la legislación y tiene la intención de ser aplicados por las

empresas de manera voluntaria, mejor conocidas como regulaciones de aplicación voluntaria, dado que la educación y la experiencia dan al Contador Profesional potencial, una estructura de valores profesionales, para un juicio correcto y para actuar de una manera ética, en interés de la sociedad y de la profesión.” (11:168)

– **Regulación de aplicación estricta.**

“Adicionalmente a los lineamientos de aplicación voluntaria, para las empresas guatemaltecas, también existen leyes que rigen a las empresas y deben ser tomadas como de aplicación obligatoria y rigurosa.”(31:00) Estas leyes son emitidas por el Congreso de la República de Guatemala, con el propósito de mantener un orden en la creación y regulación de las entidades.

2.2.1. REGIMEN DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Entre las regulaciones que tratan el tema de Gobierno Corporativo, se encuentra el **Código de Mejores Prácticas Corporativas**, el cual fue elaborado por el Comité de Mejores Prácticas Corporativas de México en 1,999. En él se establecen recomendaciones encaminadas a definir principios, que contribuyen a mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración y la revelación de información a los accionistas; “las recomendaciones son elaboradas tomando en cuenta la realidad que viven las empresas en la actualidad y buscan principalmente:

- Adecuada revelación a los accionistas.
- Participación y comunicación entre los consejeros.
- Información financiera suficiente.
- Ampliar información relacionada a la estructura administrativa de la empresa”. (31:00)

Consta de 56 principios en los que se desarrollan temas relacionados con el Consejo de Administración (sugerencias sobre sus funciones, estructura, operación, integración y deberes de los consejeros) y con los Comités que debieran formarse

por integrantes del Consejo, enfocado a tres áreas principales: Auditoría, Evaluación y Compensación, Finanzas y Planeación.

El Código de Mejores Prácticas Corporativas, emite principios aplicables a todas las empresas, que lo quieran implementar en su estructura y guiar sus operaciones por una cultura basada en criterios éticos. Sin embargo, algunos de estos principios son de aplicación específica a aquellas entidades que cotizan en Bolsa, ya que en un inicio el objetivo de este Código, era que el capital nacional o extranjero, invertido en estas empresas permaneciera dentro de ellas, o se aumentara al revelar su apego a normas de ética y transparencia.

– **Código de Ética.**

El Código de Ética Profesional, expresa que para una buena calidad del servicio del profesional contable, se debe cumplir con las normas éticas y morales fundadas en los principios personales y contables, como la observación de las normas y las prácticas de estas; para tener un buen control de calidad debido que la rectitud y honestidad al Contador Público, le da imparcialidad necesaria para no permitir que los perjuicios personales contrarresten su objetividad, obteniendo así independencia mental y crítica para emitir juicios, la responsabilidad, la capacidad calificada para ejercer la profesión, y para no revelar ninguna información de la empresa, así mismo mantener sus conocimientos técnicos y científicos actualizados y ser un profesional competente respetando sus colegas, siendo honesto con ellos y al igual abstenerse de realizar cualquier acción, que afecte la reputación de la profesión contable.

– **Ley del Mercado de Valores y Mercancías, Decreto No.34-96.**

Otro lineamiento de carácter obligatorio es el Decreto No.34-96 Ley del Mercado de Valores y Mercancías emitida por el Congreso de la República de Guatemala, el cual fue publicado en el diario oficial el 24 de junio de 1996. “Esta ley tiene como finalidad regular el funcionamiento, así como establecer los requerimientos que

deben cumplir las empresas que se encuentran listadas en la Bolsa de Valores Nacional.” (42:00)

Esta ley se promulgó para que las instituciones que operan en el mercado de valores, estén reguladas por normas y requisitos, que colaboren con la transparencia y desarrollo del mismo.

– **Principios de contabilidad y normas de auditoría**

En Guatemala el organismo independiente que asume la función y responsabilidad de emitir normas información financiera, contando éstas con congruencias en relación a la tendencia internacional, es la Comisión de Principios de Contabilidad y Normas de Auditoría, del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA).

Los objetivos de este organismo integrado por líderes del Sector Privado y Público son:

- Emitir normas de información financiera objetiva, confiable y transparente en relación al desempeño de las organizaciones económicas y gubernamentales, que sean útiles a los emisores y usuarios de la información financiera.
- Realizar procesos de investigación, auscultación, emisión y difusión de las normas de información financiera, para lograr información financiera comparable y transparente a nivel internacional.
- Alcanzar la fusión de las normas de información financiera nacionales con las internacionales.

De esta manera, la profesión contable (tanto la rama que se refiera a la elaboración de información financiera por parte de la empresa, como a la que corresponde revisarla de manera externa a la misma) tienen un reto a cumplir de gran importancia en la promoción del gobierno corporativo y de información que evite el fraude y la corrupción.

– **La Ley Sarbanes –Oxley de 2002 (Ley SO -107 P.L. 204).**

Esta Ley fue promulgada en los Estados Unidos a raíz de los “escándalos contables” al inicio del nuevo siglo XXI, llevando mucho más lejos las disposiciones sobre la obligación de la gerencia, de asegurar adecuados controles internos. En realidad, el enfoque principal de SAROX, se basa en establecer lineamientos que deben seguir las empresas, para evitar el fraude hacia el público inversionista, más que en apoyar el desarrollo de una filosofía de gobierno corporativo. Aún así, es importante el señalamiento de esta ley, ya que proporciona normas relativas al establecimiento de los deberes del Consejo de Administración, la independencia de los auditores, estándares de calidad del control interno, así como también las responsabilidades de los directivos con respecto de la publicación de informes financieros. Lo más remarcable acerca de la Ley Sarbanes-Oxley con referencia al apoyo a la filosofía del Gobierno Corporativo, se refiere a las obligaciones de los directivos y su responsabilidad en relación a los reportes, tanto financieros como de control interno.

– **Ley General de Control Interno de 2002 (Ley 8292)**

“Esta Ley fue promulgada por el gobierno de Costa Rica, la primera del hemisferio, dirigida específicamente al control interno, establece los criterios mínimos de funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno.” (16:01)

De acuerdo con esta Ley Costarricense, la gerencia es responsable de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional, y realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento. También es responsable de analizar las implicaciones en el sistema de control interno, cuando se lleve a cabo una desconcentración de competencias, o bien la contratación de servicios de apoyo con terceros; asimismo la responsabilidad de tomar las medidas correspondientes, para que los controles sean extendidos, modificados y cambiados cuando resulte necesario. La Ley General de Control

Interno, requiere que la gerencia realice, “por lo menos una vez al año”, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable.

2.2.2. LEY ORGANICA DEL BANCO DE GUATEMALA

En Guatemala los cambios generados en los mercados financieros y a las prácticas modernas de implementación política, monetaria y financiera, están reguladas por el decreto No.16-2002 del Congreso de la República, Ley Orgánica del Banco de Guatemala, es por este desarrollo financiero que se hace necesario que el país cuente con un Banco Central moderno, cuya autonomía se vea fortalecida, a fin de ejercer el control monetario y utilizar los instrumentos que más convengan para el fortalecimiento del buen funcionamiento del sistema financiero del país.

Para el logro de sus objetivos, el Banco de Guatemala implementa un proceso de transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad guatemalteca, adoptando medidas y disposiciones, para procurar que se mantenga un nivel adecuado de liquidez del sistema bancario, mediante la utilización de los instrumentos previstos en la Ley Organica del Banco de Guatemala, para procurar el buen funcionamiento del sistema de pagos, así como recibir en depósito los encajes bancarios y los depósitos legales.

– Encaje Bancario.

“Los depósitos bancarios están sujetos a encaje bancario, el cual se calculará, en moneda nacional o extranjera, como un porcentaje de la totalidad de tales depósitos. Este encaje bancario deberá mantenerse constantemente en forma de depósitos de inmediata exigibilidad en el Banco de Guatemala, de fondos en efectivo en las cajas de los bancos, y cuando las circunstancias lo ameriten, de inversiones líquidas en títulos, documentos o valores, nacionales o extranjeros, de acuerdo con los reglamentos que para el efecto emita la Junta Monetaria.”(04:11)

De igual manera están sujetos a encaje bancario otras operaciones pasivas, contingentes o de servicios que realicen los bancos, incluyendo las operaciones derivadas de fideicomisos en las que participe un banco como fiduciario, cuando con estas operaciones a juicio de la Junta Monetaria, previo informe de la Superintendencia de Bancos, se elude el encaje bancario. El encaje bancario no es embargable.

– **Depósito legal.**

“Las operaciones pasivas, contingentes o de servicio que realicen las entidades que, sin ser un banco, conforman un *grupo financiero*, así como las sociedades financieras sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos que no formen parte de un *grupo financiero*, estarán sujetas a un depósito legal cuando la Junta Monetaria, previo informe de la Superintendencia de Bancos, estime que tales operaciones constituyen captaciones de recursos financieros. Dicho depósito legal se calculará en moneda nacional o extranjera, como un porcentaje del monto total de dichas operaciones, que deberá mantenerse constantemente en forma de depósitos de inmediata exigibilidad, en el Banco de Guatemala o de inversiones liquidas en títulos, documentos o valores, nacionales o extranjeros, de acuerdo con los reglamentos que para el efecto emita la Junta Monetaria. El depósito legal no es embargable.” (04:11)

2.2.3. LEY DE BANCOS Y GRUPOS FINANCIEROS

De acuerdo con el artículo No.1 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, “esta ley tiene por objeto, regular lo relativo a la creación, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de bancos y grupos financieros, así como al establecimiento y clausura de sucursales y de oficinas de representación de bancos extranjeros.

De acuerdo con lo anterior en el artículo No.5 de esa Ley, indica que los bancos, las sociedades financieras, los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda

familiar, principalmente los grupos financieros y las empresas que los conforman, además de las oficinas de representación de bancos extranjeros, se registrarán principalmente por sus leyes específicas, por la Ley de Bancos y Grupos Financieros, por las disposiciones emitidas por la Junta Monetaria, y en lo que fuere aplicable, por la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, la Ley Monetaria y la Ley de Supervisión Financiera. Y en situaciones no previstas en estas leyes, se sujetarán en lo aplicable a la legislación general de la República.

Es importante mencionar que la supervisión consolidada, según el artículo No.28 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, es la vigilancia e inspección que realiza la Superintendencia de Bancos sobre un grupo financiero, con el objeto de que las entidades que conformen el mismo, adecuen sus actividades y funcionamiento a las normas legales, reglamentarias y otras disposiciones que le sean aplicables, y los riesgos que asumen las empresas de dicho grupo, que puedan afectar al banco, sean evaluados y controlados sobre una base por y global. Para estos efectos, la Superintendencia de Bancos tendrá acceso a la información de operaciones y actividades del grupo financiero, sobre una base por y consolidada, resguardando la identidad de los depositantes e inversionistas conforme a lo establecido en esta Ley.” (01:04)

2.2.4. LEY DE SUPERVISIÓN FINANCIERA

De acuerdo con el Decreto 18-2002 de la Ley de Supervisión Financiera, “la vigilancia e inspección a los Grupos Financieros, y demás entidades sujetas de supervisión, es realizada por la Superintendencia de Bancos, con el objeto de que las mismas adecuen sus actividades y funcionamiento a las normas legales, reglamentarias y a otras disposiciones que les sean aplicables, así como la evaluación del riesgo que asuman las entidades supervisadas.

La función de supervisión que ejerce la Superintendencia de Bancos no implica, la asunción de responsabilidades por parte de las entidades supervisadas ó por sus

autoridades, funcionarios o personal; tampoco es responsable de la gestión que realicen las entidades sometidas a su supervisión, ni garantiza el buen fin de dicha gestión, la que será siempre por cuenta y riesgo de la propia entidad, de sus administradores y de sus accionistas.”

Para cumplir con su objeto la Superintendencia de Bancos, ejercerá respecto de las personas sujetas a su vigilancia e inspección, las funciones siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, disposiciones y resoluciones aplicables;
- b) Supervisarlas a fin de que mantengan la liquidez y solvencia adecuadas que les permita atender oportuna y totalmente sus obligaciones, y evalúen y manejen adecuadamente la cobertura, distribución y nivel de riesgo de sus inversiones y operaciones contingentes;
- c) Dictar en forma razonada las instrucciones tendientes a subsanar las deficiencias o irregularidades que encontrare;
- d) Imponer las sanciones que correspondan de conformidad con la ley;
- e) Ejercer vigilancia e inspección, con las más amplias facultades de investigación y libre acceso a todas las fuentes y sistemas de información de las entidades supervisadas, incluyendo libros, registros, informes, contratos, documentos y cualquier otra información, así como a los comprobantes que respaldan las operaciones de las entidades supervisadas.

Toda sociedad, o persona particular que preste a las entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, servicios informáticos, contables, legales, de custodia, de intermediación de valores u otras operaciones, tiene la obligación de permitir el acceso a sus instalaciones a las personas nombradas por la Superintendencia de Bancos, así como de proporcionarles toda la información, documentos, registros o comprobantes que respaldan las operaciones, negocios, contratos o asuntos que tengan relación con la entidad supervisada a la que le prestan servicios”. (03:02)

2.2.5. CÓDIGO DE COMERCIO

El Código de Comercio, decreto No.2-70 fue emitido el 28 de enero de 1970, por los miembros del Congreso de la República de Guatemala, con la finalidad de estimular la libre empresa, facilitando su organización y operaciones, encuadrándolas dentro de limitaciones justas y necesarias, que permitan al Estado mantener la vigilancia de las mismas, como parte de su función coordinadora de la vida nacional, permitiendo así la creación de leyes en materia de comercio y derecho procesal mercantil, que rijan a todas las empresas que existen, así como todas aquellas que tengan intención de constituirse en un futuro en el territorio Guatemalteco. El Código de Comercio es muy amplio y trata aspectos relacionados a: Constitución y funcionamiento de las sociedades en general, específicamente constitución y funcionamiento de acuerdo al tipo de sociedad al que se refiera (Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad Anónima, etc.), fusión de sociedades, disolución de sociedades, liquidación de sociedades, sociedades extranjeras, entre otros.

Para efectos de aplicación al tema tratado en esta investigación, se consideran de gran importancia las secciones relacionadas con la constitución y funcionamiento de la Sociedad Anónima. En este apartado se menciona la designación y obligaciones del administrador, la integración y actividades del Consejo de Administración, la función de vigilancia de la sociedad por parte de la Gerencia, la información financiera que debe presentarse ante el Consejo de Administración, así como la que se hace llegar a los accionistas y las funciones de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo en la entidad.

– Aplicación del Código de Comercio

Para alcanzar un buen Gobierno Corporativo, es esencial un entorno jurídico efectivo, por lo que los derechos legales de los accionistas deben estar claramente definidos, utilizando teóricamente como valores éticos que fundamenten la esencia de las empresas, tales como el respeto, integridad, comunicación y excelencia.

El proceso judicial deberá permitir una aplicación de la ley consistente y efectiva, en el caso de que se lesionen los derechos de los accionistas. “En un contexto más amplio, es importante la vigencia del orden y la aplicación general de la ley, para contar con un buen Gobierno Corporativo.” (44:00) De los diversos tipos de leyes, el Código de Comercio es probablemente el más importante.

El Código de Comercio cubre aspectos fundamentales que incluyen la forma de constitución de las empresas, los derechos de los accionistas y otras partes interesadas, el registro de las acciones, y las responsabilidades de los consejos de administración y de los cuadros gerenciales. En casos en que existen accionistas mayoritarios y minoritarios, es importante entender cómo se definen y protegen los derechos de los accionistas minoritarios. La legislación sobre títulos valores reviste igual importancia que el Código de Comercio, para evaluar la infraestructura jurídica en el contexto de un buen gobierno corporativo.

Otras áreas importantes del derecho incluyen la legislación sobre quiebras y garantías. Aunque éstas son *per se*, menos significativas a la práctica de un buen gobierno corporativo que el Código de Comercio, son sin embargo una parte importante de la infraestructura jurídica comercial.

Particularmente en el caso del derecho, es importante que los acreedores y accionistas estén en posición de acordar, sobre la liquidación o reestructuración de una empresa insolvente. La efectividad de la ejecución de las leyes, afectará el grado al que los derechos de las partes con interés financiero, serán relevantes en la práctica. Este análisis aborda la equidad y consistencia con la que se aplican las leyes y regulaciones vigentes en el país.

CAPÍTULO III
NORMAS, INSTRUCCIONES Y REGULACIONES
ADMINISTRATIVAS CORPORATIVAS

3.1. MANUAL DE INSTRUCCIONES CONTABLES PARA BANCOS Y SOCIEDADES FINANCIERAS

El propósito del Manual de Instrucciones Contables, es contar con una práctica sana y con principios de contabilidad específicos y especializados que los Bancos, Entidades Financieras y Grupos Financieros están obligadas a aplicar, adicionalmente de los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las normas de auditoría, emitidos por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, por medio de la Comisión de Principios de Contabilidad y Normas de Auditoría, conforme lo estipulado por el Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas.

El Manual de Instrucciones Contables contiene las normas contables, que deben observar las instituciones sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos. Dentro del sistema de contabilidad reconocido por la Junta Monetaria, corresponde a la Superintendencia de Bancos, reglamentar las operaciones de contabilidad de manera que sus informes reflejen razonablemente la situación financiera y el resultado de su gestión.

“El Manual de Instrucciones Contables para Bancos y Sociedades Financieras, tiene como principales objetivos los siguientes:

- a) Regular y uniformar el registro contable y la presentación de la información financiera de las instituciones bancarias del país;
- b) Servir de instrumento para la administración de las entidades bancarias;
- c) Orientar la forma de registro contable de las operaciones típicas;
- d) Uniformar la preparación de estados financieros;
- e) Facilitar el análisis y fiscalización; y

- f) Permitir la consolidación de la información económico-financiera del sector bancario a nivel nacional”. (23:10)

3.2. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

“Los principios de Gobierno Corporativo, surgen de un trabajo liderado por varias instituciones en el ámbito mundial, para recoger experiencias en el ámbito empresarial; la responsabilidad de llevarlas a la práctica, es un trabajo conjunto de los gobiernos y el sector privado. Su implementación no necesariamente es obligatoria, pero constituyen una buena guía de referencia para un mejor desempeño de los sistemas de gobierno en distintos países.”(50:00)

Los principios de la Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica (OECD), en sus siglas en inglés, que se resumen a continuación, constituyen lineamientos generales, que pueden ser implementados con distintos énfasis en cada uno de los países. Estos son usados como referencia en el análisis de las mejores prácticas:

Principio I. Protección a los Derechos de los Accionistas.

Incluye los métodos de registro de la propiedad, traspasar o transferir las acciones, recabar información relevante sobre la sociedad de manera periódica, participar y votar en las juntas generales de accionistas, designar a los miembros del directorio y participar en los beneficios de la sociedad.

Principio II. Tratamiento Equitativo de los Accionistas.

Considera a los minoritarios y extranjeros. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener, reparación efectiva por la violación de sus derechos. El accionista controlador es el que entrega poder mediante su derecho a voto- para elegir suficientes directores y determinar así las decisiones del directorio de la empresa o las reuniones generales de accionistas.

Principio III. Función de los Grupos de interés (Stakeholders).

Consiste en reconocer los derechos de los grupos de interés social, estipulados por ley, alentar una cooperación activa entre las empresas y estas entidades en la creación de riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas.

Principio IV. Comunicación y Transparencia Informativa.

Se recomienda la presentación de la información de manera precisa, y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno de la sociedad.

Principio V. Responsabilidades del Directorio.

El directorio tiene responsabilidad, en la aprobación de las directrices estratégicas de la empresa, del control eficaz de la gestión ejecutiva. La responsabilidad del directorio es hacia la empresa, sus accionistas y también hacia la Sociedad y los grupos de interés (*stakeholders*).

Los principios de Gobierno Corporativo de la OECD cubren principalmente seis áreas clave que son: (47:00)

1. Asegurar las bases para un marco efectivo de Gobierno Corporativo, que promueva los mercados eficientes y transparentes, consistentes con la ley y señalando claramente la división de responsabilidades, entre las autoridades encargadas de la supervisión, regulación e implantación de las normas relacionadas con el Gobierno Corporativo.
2. Proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas, así como las funciones claves que poseen como dueños.
3. Asegurar el tratamiento equitativo de todos los accionistas, incluyendo los minoritarios y extranjeros, ya que éstos pudieran obtener una compensación por la violación de sus derechos.
4. Reconocer los derechos de los accionistas (*stakeholders*), o terceros interesados en la información de la entidad, establecidos por la ley o a través

de acuerdo mutuo, así como fomentar la cooperación activa entre corporaciones y accionistas (stakeholders) en el desarrollo de la salud, empleos y el sostenimiento de las empresas financieramente.

5. Asegurar un oportuno y acertado acceso y transparencia en cuanto a la información de la entidad, incluyendo su situación financiera, desempeño, directorio y gobierno.
6. Asegurar una guía estratégica dentro de la empresa, el efectivo monitoreo del Consejo de Administración y sus responsabilidades.

3.3. PRINCIPIOS BASICOS PARA UNA SUPERVISIÓN EFECTIVA

La supervisión efectiva de las organizaciones bancarias, es un componente esencial de un ambiente económico fuerte, en el cual el sistema bancario juega un papel central en el sistema de pagos, y en movilizar y distribuir los ahorros. La tarea de supervisión, es asegurar que los bancos funcionen de una forma sana y segura, a la vez que posean el capital y reservas suficientes para garantizar los riesgos que surgen del negocio. “Una supervisión bancaria fuerte y efectiva proporciona un servicio público, que quizá no esté completamente suministrado en el lugar del mercado, y junto con una política macroeconómica efectiva, es crítica para la estabilidad financiera en cualquier país.” (09:08)

El Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria ha estado trabajando en este campo durante muchos años, directamente y a través de sus múltiples contactos con los supervisores bancarios en cada parte del mundo. En el último año y medio, ha estado examinando cual es la mejor forma de expandir sus esfuerzos, enfocados al fortalecimiento de la supervisión prudencial en todos los países, apoyándose en las relaciones con los países no pertenecientes al grupo de los 10, así como en trabajos previos, para mejorar la supervisión prudencial en sus países miembros.

Los Principios Básicos del Comité de Basilea comprenden veinticinco principios básicos, que debe tener un sistema de supervisión para que sea efectivo. Los Principios se relacionan con las siguientes áreas:

- Requerimientos previos para una supervisión bancaria efectiva - Principio 1
- Autorización y estructura - Principios 2 al 5
- Requerimientos y regulaciones prudenciales - Principios 6 al 15
- Métodos para la supervisión bancaria en marcha - Principios 16 al 20
- Requerimientos de información - Principio 21
- Poderes formales de los supervisores - Principio 22, y
- Banca internacional (extra fronteriza) - Principios 23 al 25.

3.4. CONSIDERACIÓN DEL MODELO COSO, PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos, designada para enfrentar fraudes corporativos, concluyó que con demasiada frecuencia el control, ha sido considerado desde una perspectiva restringida y estableció la comisión “COSO” (siglas que representan los organismos miembros). “En Canadá se estableció la comisión de criterios sobre el Control (CoCo o Criterios de Control) y en Inglaterra la Comisión Cadbury, con fines similares: establecer un marco básico de control interno, para unificar criterios sobre sus requisitos y para servir como criterios en su evaluación.”(17:05)

Hasta la fecha, estos tres son los únicos marcos publicados a nivel nacional que se ajustan cómodamente al concepto de que “Control” significa un amplio marco integrado, que da cuenta de todos los factores internos principales que influyen el logro de los objetivos de la organización. El marco COSO ha sido adoptado en todo los EE.UU., por el Banco Mundial y otros organismos financieros a través del mundo. La Comisión COSO realizó el proyecto; el establecimiento de un marco de gerencia de riesgos para empresas, con la finalidad de proveer guías prácticas sobre

como las empresas pueden construir programas efectivos, para identificar, medir, establecer prioridades y responder a los riesgos.

Según el informe COSO hay ciertos conceptos fundamentales implícitos en el control interno:

- El control interno **es un proceso**, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno **lo llevan a cabo las personas**, no por medio de las reglas, manuales, u otros impresos, si no por medio de los servidores de la empresa.
- El control interno sólo puede aportar **un grado de seguridad razonable**, no la seguridad total.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una ó más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo se solapan.

La autoevaluación de control interno (AEC), es un proceso que guía a los gerentes y empleados de una entidad, organización o departamento dentro de la organización a través de un análisis de control interno, diseñado para identificar y mejorar las fortalezas de control interno y rectificar las debilidades.

El análisis o autoevaluación de control interno se realiza, utilizando un marco tal como el “Control Interno – Sistema Integrado” el título formal del informe COSO. Este sistema establece una definición común de control interno y proporciona un estándar, con el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control. El marco COSO incluye todos aquellos elementos de una organización que apoya a los empleados, para alcanzar los objetivos de la misma.

3.4.1. OBJETO E IMPORTANCIA DE EVALUAR EL CONTROL INTERNO

“El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, prevenir la pérdida de recursos y a la obtención de información financiera confiable. También puede reforzar la confianza en que la

empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.”(08:05)

“El Sistema COSO, establece una definición común de control interno, y proporciona un estándar con el cual las organizaciones, pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control. Un marco adecuado debe incluir todos aquellos elementos de una organización que apoyan a los empleados, para alcanzar los objetivos de la misma.”(17:08)

La autoevaluación de Control Interno (AEC), es una práctica corporativa que sirve como una herramienta, para identificar actividades que debilitan los sistemas de control, y prevenir las consecuencias de las mismas. La identificación de las áreas de riesgos y de sectores con debilidades, por parte de las mismas personas que operan los sistemas (aquellos que conocen los abusos y como se llevan a cabo), permite que los funcionarios de alto nivel, obtengan un mayor y mejor entendimiento de las debilidades de las organizaciones que dirigen, y las medidas que deben tomar para evitar el fraude dentro de sus organizaciones. Permite además, un mayor entendimiento de los controles, riesgos, problemas y objetivos identificados. Se establecen prioridades sobre planes de acción, mejoramiento de las comunicaciones, de la moral de los empleados, y menos alteraciones en el proceso normal de trabajo.

Los talleres de Autoevaluación de Control Interno (AEC) enfatizan los elementos o componentes del Sistema COSO, necesarios para alcanzar eficiencia y efectividad en las operaciones.

3.4.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

En un sentido amplio el control interno se define, como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable, “en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:” (08:05)

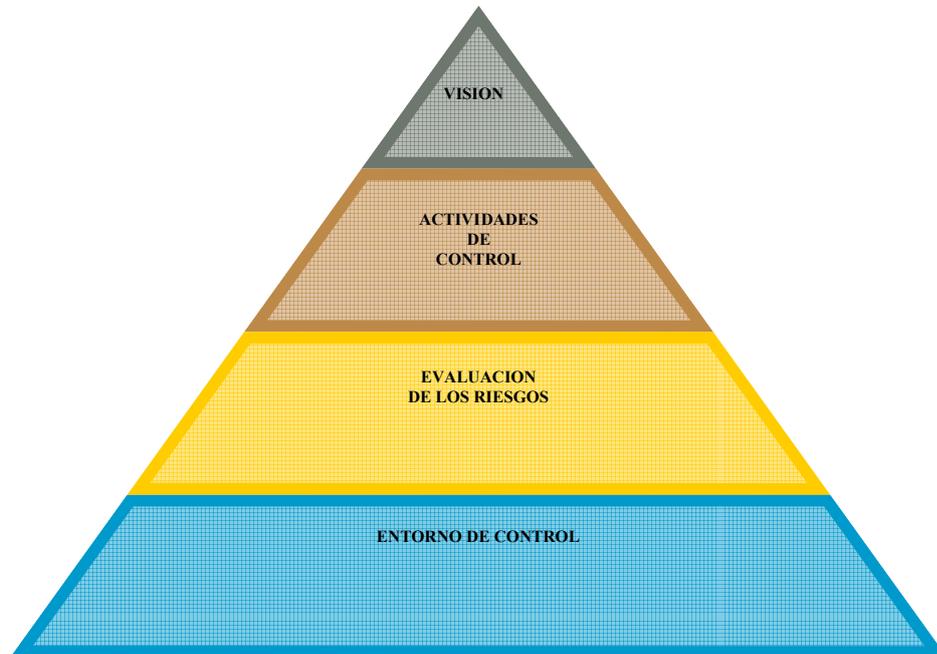
1. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
4. Salvaguarda de los recursos. (No incluido en el informe COSO, pero luego recomendado por muchas autoridades)

Los componentes presentes e interrelacionados, para alcanzar los objetivos de una organización según el informe COSO son:

- **Ambiente de Control:** Ética de trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, moral.
- **Evaluación de Riesgos:** Mecanismos para identificar riesgos, para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- **Actividades de Control:** Políticas, procedimientos, atribuciones (incluyendo aquellos que pueden ser redundantes o que no agregan valor).
- **Monitoreo y Aprendizaje:** Realizar cambios basados en ese aprendizaje.
- **Información y Comunicación:** Horizontal y vertical que es crítica en todos los niveles arriba mencionados.

“Existe una interrelación directa entre las cuatro categorías de objetivos, que son lo que una entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para lograr dichos objetivos.” (08:05) Al examinar cualquier categoría, por ejemplo: la efectividad y eficiencia de las operaciones, los cuatro componentes han de estar presentes y funcionando de forma apropiada, para poder concluir que el control interno sobre las operaciones, es eficaz.

GRÁFICA No.3
Componentes de Control Interno



Fuente: Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO), Autor Coopers & Librand.- 420 p.

3.4.2.1. ENTORNO DE CONTROL

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concientización de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. “Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y orientación que proporciona el Consejo de Administración.” (08:05)

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

3.4.2.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que tienen que ser valuados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. “La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes, para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.” (08:05) Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

El proceso de la gerencia para identificar riesgos, decidir el nivel de riesgo que se ha de aceptar y decidir los mecanismos de control interno que se han de establecer, para vigilar y disminuir dichos riesgos, puede a su vez afectar el riesgo de que ocurran errores o irregularidades significativos en los estados financieros.

La gerencia evalúa los riesgos correspondientes al logro de ciertos objetivos, dentro del control circundante. La información pertinente a los riesgos percibidos se capta y se comunica a través de la organización, debido a que las actividades de control se implantan en todos los niveles de la organización, para proveer una certeza razonable de que los lineamientos de la gerencia se lleven a cabo. Todo

proceso se vigila y se modifica según sea necesario debido a las condiciones existentes.

3.4.2.3.ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos, que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias, para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. “Las actividades de control ocurren a través de toda la entidad, en todos los niveles y en todas las funciones. Estas incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del desempeño de las operaciones, seguridad de los activos y segregación de las obligaciones.” (08:05)

Las actividades de control se dividen en dos niveles:

- Actividades generales de control que contribuyen al control interno, o respaldan su efectividad, con respecto a muchas aseveraciones de los estados financieros (u objetivos de auditoría si se consideran desde la perspectiva de un auditor).
- Las actividades de control que aplican a aseveraciones específicas de los estados financieros (u objetivos de auditoría si se consideran desde la perspectiva de un auditor).

Los controles generales de tecnología de información, son una combinación de políticas, lineamientos, controles manuales y aplicaciones de programas tales como sistemas de control de acceso. Los controles de aplicación son los procedimientos programados en los programas de aplicación y los procedimientos manuales correspondientes, diseñados para proveer una certeza razonable sobre la integridad, exactitud y validez del procesamiento de la información. En general, todas las actividades de control pueden agruparse en controles preventivos y controles

detectivos. Los controles preventivos están diseñados, para prevenir errores e irregularidades u otras condiciones que resulten de algún suceso.

GRÁFICA No.4
Actividades de control

ACTIVIDADES DE CONTROL				
Integradas a las respuestas	Tipos de control	Controles generales	Controles de aplicación	Específicos
Implicitas en los procesos de negocios	Políticas Procedimientos	Administración TI Infraestructura TI Administración, seguridad	Integridad Exactitud	Estrategias y objetivos específicos
	Preventivos	Desarrollo y mantenimiento de software	Autorización	Ambiente operacional Complejidad de la entidad
	Detectivos Manuales Automatizados		Validación	

Fuente: Gobierno Corporativo bajo el enfoque COSO/ERM.- Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C.- 2006.

3.4.2.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

“El sistema de información de una entidad, es el conjunto de recursos (su gente, pericia, instalaciones, procesos, equipo, programas de computadora y datos), diseñados para proveer información con el fin de lograr los objetivos de negocios” (18:40)

La información se refiere a lo que se identifica, se capta y se comunica de una manera y en un espacio de tiempo, que les permite a los individuos de la entidad cumplir sus responsabilidades. La comunicación se refiere a proveer información a través de todos los niveles de una entidad así como externamente, según sea apropiado. La comunicación efectiva incluye un mensaje claro de la gerencia que las responsabilidades de control se toman en serio, así como información sobre la manera en que cada uno de los individuos de la entidad, se relaciona con el control interno y el trabajo de los demás.

Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros. También deben hacer una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

Comunicación externa.

Además de una buena comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.

Las comunicaciones recibidas de terceros a veces proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. El conocimiento que tienen los auditores externos de las operaciones de la entidad, y otros aspectos relacionados es una importante fuente de información, sobre el sistema de control para la dirección y el consejo.

GRÁFICA No.5

Información y comunicación

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
Información	Sistemas estratégicos e integrados	Comunicación
Interna	Estratégica	Interna
Externa	Operacional	Externa
Manual	Pasada y presente	Nivel entidad
Computarizada	Nivel detalle	Expectativas y responsabilidades
Formal	Periodicidad	Formatos
Informal	Calidad	Medios de transmisión
Arquitectura de los sistemas informáticos		

Fuente: Gobierno Corporativo bajo el enfoque COSO/ERM.- Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C.- 2006.

3.4.2.5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema, a lo largo del tiempo; esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se desarrolla en el transcurso de las operaciones e incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente, de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. “Las deficiencias detectadas en el control interno, deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán, ser informados de los aspectos significativos observados.” (08:05)

Las actividades de supervisión en los grupos financieros, tienden a ser formales e involucran indirectamente a la gerencia. La supervisión del proceso de control interno característicamente, es un producto secundario de la dirección personal del

negocio por parte de la gerencia; con frecuencia el involucramiento directo de la gerencia en las operaciones, hace resaltar las desviaciones significativas de las expectativas y las equivocaciones en los datos financieros o de las operaciones.

3.4.2.6. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Algunas personas consideran el control interno como una garantía de que la entidad no tendrá fallos, esto significa que, siempre conseguirá sus objetivos operacionales, de información financiera y de cumplimiento. En este sentido, se considera el control interno como un remedio universal a todos los males, reales y potenciales de la empresa; esta posición es equivocada, ya que el control interno no es una medicina.

Al considerar las limitaciones del control interno, tenemos que distinguir dos conceptos distintos:

- El control interno (incluso un control interno eficaz), funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones (consecución de su misión básica, de los objetivos de rentabilidad y análogos), el control interno puede ayudar a asegurar que la dirección sea consciente del progreso o del estancamiento de la entidad. Sin embargo, no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta con respecto a cualquiera de las tres categorías de objetivos.

El primer conjunto de limitaciones, se refiere al hecho de que determinados acontecimientos o situaciones simplemente son ajenos al control de la dirección. El segundo conjunto de limitaciones tiene que ver con el hecho de que ningún sistema hará siempre lo que se quiere que haga; lo más que se puede esperar de un sistema de control interno cualquiera, es la obtención de una seguridad razonable. El concepto de seguridad razonable no lleva implícito, el que el sistema de control

interno falle con frecuencia. Muchos factores actúan, individual o colectivamente, para reforzar el concepto de seguridad razonable.

3.4.2.7.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

El sistema de control interno se realiza por diferentes personas, cada una con responsabilidades importantes. “El consejo de administración (directamente o a través de sus comités), la dirección, los auditores internos y demás miembros del personal, contribuyen de forma importante a la eficacia del sistema de control interno; determinados terceros, tales como los auditores externos y organismos de control, están a veces relacionados con el control interno.” (08:113)

Todos los empleados de una entidad desempeñan alguna función en la operativa del control interno. Las funciones varían según el tipo de responsabilidad y el grado de implicación, por ejemplo las funciones y responsabilidades de la alta dirección, el consejo de administración, los auditores internos y demás miembros del personal.

Los responsables de efectuar una evaluación de los sistemas de control interno, podrán considerar las siguientes sugerencias básicas, respecto a qué hacer y por dónde empezar:

- Determinar el alcance de la evaluación en términos de categoría de objetivos, componentes de control interno y actividades objeto de la evaluación.
- Identificar las actividades de supervisión continuada que normalmente aseguran la eficacia del control interno.
- Analizar el trabajo de evaluación del control realizado por los auditores internos, y reflexionar sobre las conclusiones relacionadas con el control presentadas por los auditores externos.
- Establecer prioridades de las áreas de mayor riesgo, por unidad, componente de control interno u otros, para su atención inmediata.

- En base a lo anterior, elaborar un programa de evaluaciones que conste de actividades a corto y largo plazo.
- Reunir a las personas que efectuarán las evaluaciones y considerar juntos el alcance y el calendario a establecer, así como la metodología y las herramientas a utilizar, examinar las conclusiones de los auditores internos y externos y de los organismos públicos, definir la forma de presentación de las conclusiones y determinar la documentación a entregar a la finalización de la evaluación.
- Seguir el avance de la evaluación y revisar las conclusiones obtenidas.
- Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias, modificando los apartados correspondientes de las evaluaciones posteriores, según proceda.

3.4.3. FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN EL MODELO DE CONTROL COSO

“Los auditores internos desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficacia de los sistemas de control, y ayudan a mantenerla a lo largo del tiempo. Debido a su posición jerárquica y su autoridad, la función de auditoría interna suele desempeñar un papel importante en la supervisión.”(08:05)

Los auditores internos, examinan directamente los controles internos y recomiendan mejoras a los mismos. Las normas emitidas por el Instituto de Auditores Internos (Institute Of Internal Auditors) en sus siglas en inglés, especifican que el alcance de una auditoría interna debería abarcar, el examen y la evaluación de la suficiencia y la efectividad del sistema de control interno de la entidad, así como una evaluación cualitativa de las actuaciones individuales para cumplir con las responsabilidades asignadas.

Las normas de Instituto de Auditores Internos, delimitan la responsabilidad del auditor interno en sus actuaciones. Estas normas establecen, entre otras cosas, que los auditores internos deberían ser independientes de las actividades que auditan;

esta independencia resulta, o debería resultar de su composición y autoridad dentro de la entidad y del reconocimiento de su objetividad.

La posición y autoridad de la auditoría interna, en el seno de una organización, depende de que exista una vía de comunicación, con una persona que tenga la autoridad suficiente, para asegurar por un lado, la cobertura de todas las actividades de la entidad por parte de la auditoría, y por otro lado, la profesionalidad con que se afronten los problemas y la validez de las soluciones aportadas. Sus prerrogativas también dependen de que el Consejo de Administración o el Comité de Auditoría, aprueben el nombramiento y destitución del responsable de la auditoría interna; las vías de comunicación que existan entre el auditor interno y el Consejo o Comité de Auditoría y la autoridad que tenga, para efectuar un seguimiento de las conclusiones y recomendaciones a las que haya llegado a través de su trabajo.

Los auditores internos pueden ser imparciales, cuando no están obligados a subordinar su juicio sobre asuntos de auditoría, al juicio de otros. El principal medio de asegurar la objetividad de la auditoría interna, es la asignación de personal adecuado para la función de auditoría, evitando posibles conflictos de intereses y prejuicios. Debería haber una rotación periódica en el personal asignado, y los auditores internos no deberían asumir responsabilidades operativas. Igualmente, no deberían estar asignados a la auditoría de actividades, en las cuales hubiesen tenido alguna responsabilidad operativa reciente.

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN GRUPO FINANCIERO GUATEMALTECO

4.1. FASE I. FACTIBILIDAD

En la fase de factibilidad, es fundamental la participación de un agente independiente, confiable y capaz, que emita una opinión relevante sobre el grado de adopción, que presenta una empresa a prácticas de buen gobierno corporativo, y su comportamiento dinámico; tal que constituya un elemento de información adicional, para los inversionistas al determinar el destino de sus recursos, fundamentada en un exhaustivo análisis de los niveles de equidad, responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas, de los diversos componentes a nivel Corporativo.

El análisis de factibilidad se realiza sobre la base de los siguientes factores:

- Definición por reglamento de los derechos y competencias de los accionistas de las empresas del Grupo.
- La definición precisa en los reglamentos internos de los deberes y derechos de la gerencia de la empresa.
- La política de rendición de cuentas a los directores y accionistas, sobre el desarrollo de la empresa.
- La política de rendición de cuentas, sobre los beneficios que recibe la gerencia por parte de la empresa (acciones, préstamos, entre otros).
- El esquema salarial de la gerencia y los incentivos que promueve.
- El grado de transparencia en la elección y evaluación del trabajo de los gerentes.
- El grado de control y supervisión que ejerce la gerencia, sobre las áreas de la empresa.
- El nivel de coordinación existente entre las diversas áreas de la empresa, y la orientación hacia objetivos comunes.

- La existencia de relaciones equitativas entre la empresa, y sus acreedores de mayor y menor importancia relativa.
- La transparencia en las relaciones y el nivel de compromiso y responsabilidad, por cumplir con las obligaciones contraídas.

4.1.1. VENTAJAS DE LA APLICACIÓN

La implementación de un buen gobierno corporativo busca el equilibrio en las empresas, adicionando en su función un importante valor agregado, que se reflejará en los estados financieros, logrando así identificar y reducir aquellas posibilidades que representen riesgos de eventos negativos, que limiten o reduzcan el logro de los objetivos del negocio.

El conjunto de principios y prácticas que determinan los procesos de gobierno corporativo y toma de decisiones en las empresas, promueven la minimización de problemas económicos y proporcionan muchas ventajas administrativas, como las descritas a continuación:

- Promueven un uso más eficiente de los recursos para la economía en su conjunto; ya que el dinero fluye más fácilmente a las empresas eficientes.
- Al ganar la confianza de los inversores, se logra atraer recursos para ser invertidos en la a un menor costo.
- Mejora y fortalece el desempeño económico.
- Promueve una mayor creación de valor.
- Mejora el acceso a mercados financieros.
- Fortalecer el mercado de capitales.
- Proporciona información financiera confiable.
- Promueve y fortalece el crecimiento económico sostenido.
- Ayuda a afirmar que las empresas utilizan su capital de manera eficaz.
- Mejora las actividades de la organización, para agregar valor a los accionistas y fortalecer la imagen de las corporaciones.

- Aprueba el cumplimiento de leyes, reglamentos, normas, políticas internas y en general con las expectativas de la sociedad en su conjunto.
- Permite tener una mejor supervisión de los administradores en la gestión del negocio.
- Las empresas con buenas prácticas de gobierno corporativo, son menos propensas a caer en prácticas corruptas.
- Otorga mayores derechos a los accionistas minoritarios.
- Mejora el control interno de las casas matriz (emisoras o centrales).
- Limita la emisión de acciones distintas a las comunes y prohíbe mecanismos que encarezcan el acceso a acciones con voto.
- Disminuye el riesgo de los inversionistas minoritarios.
- Permite el desarrollo y refinamiento de la planeación estrategia corporativa.
- Desarrolla la efectividad y eficacia de las operaciones.
- Incrementa la confiabilidad en los reportes financieros.
- Aumenta el impacto de la alta dirección.
- Amplia los casos en los que se presume el uso de información privilegiada, y la define como un delito.
- Sanciona las prácticas que se alejan de los sanos usos de mercado.
- Exige mayores estándares de revelación de información.
- Protege los intereses de los entes relacionados (Stakeholders): accionistas, inversionistas, empleados, comunidad, clientes, proveedores, acreedores y Estado.
- Salvaguarda de los activos de la empresa.
- Proporciona información adecuada, respecto hasta que punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.

4.1.2.RELACIÓN COSTO / BENEFICIO

Toda entidad debe considerar los costos y beneficios relativos a la implementación de prácticas de gobierno corporativo, debido a que los recursos regularmente son

escasos a la hora de establecer determinados controles; por lo tanto se deben considerar tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad, junto a los costos correspondientes a la creación del nuevo control.

Existen distintos niveles de precisión, en cuanto a la determinación del costo y el beneficio, en la creación de controles de gobierno corporativo; generalmente resulta más fácil determinar el costo, pudiéndose cuantificar de forma bastante precisa, ya que normalmente se tienen en cuenta todos los costos directos correspondientes a la implantación de un control, así como los costos indirectos si resultan cuantificables; algunas empresas también incluyen los costos de oportunidad asociados al uso de los recursos, además de cuantificar el tiempo y los esfuerzos correspondientes a determinados factores del entorno de control, tales como el comportamiento y la recopilación de ciertas informaciones externas.

Muchas veces un conjunto de controles de variada naturaleza pueden servir, individual o colectivamente para reducir un determinado riesgo. La relación costo/beneficio también varía considerablemente en función de la naturaleza de las actividades desarrolladas por la entidad. Debido a la poca importancia relativa de una determinada actividad o su riesgo correspondiente, tal vez ni siquiera resulte necesario realizar un análisis de los costos y beneficios, debido a que es una cuestión de equilibrio. Un control excesivo resulta costoso y contraproducente, por otra parte, la falta de control supone el riesgo, por lo que es necesario hallar el equilibrio adecuado en un entorno sujeto a competencia; sin embargo, a pesar de las dificultades, se podrán tomar decisiones en base a la relación costo/beneficio de su establecimiento en la organización.

4.1.3. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para obtener un buen gobierno corporativo, las empresas deben contar con información relevante, tanto financiera como de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos de la organización. La

información a recoger, debe ser de la naturaleza que la dirección haya estimado relevante, para la gestión del negocio y debe llegar a las personas que la necesiten, en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

Inicialmente se recoge y analiza la información provista por la empresa, y adicionalmente la información de otras fuentes que se consideran confiables, para realizar las clasificaciones de gobierno corporativo.

Los requerimientos de información que típicamente se hacen incluyen:

- Reglamentos internos.
- Códigos de conducta y ética.
- Código de gobierno corporativo.
- Registro de comunicaciones con el ente supervisor u otras instituciones del gobierno.
- Memorias anuales como mínimo de los tres últimos años.
- Registro de accionistas y directores, como mínimo de los últimos tres años.
- Actas de sesiones de directorio, como mínimo de los últimos tres años.
- Actas de juntas de accionistas, como mínimo de los últimos tres años.
- Registro de conflictos entre accionistas, directores, prestamistas y penalidades o sanciones efectuadas a alguno de ellos.
- Estados financieros trimestrales, como mínimo de los últimos tres años.
- Registro de acreedores financieros, como mínimo de los últimos tres años.
- Registro de conciliación entre pagos programados y pagos realizados a los acreedores.
- Listado de auditores internos y externos de la empresa, de los últimos cinco años.
- Detalle de los procesos mediante los cuales se prepara y se difunde la información, como mínimo de los últimos tres años.

- Registro de hechos de importancia difundidos al mercado, como mínimo de los últimos tres años.
- Registro de información general difundida sobre la estructura de propiedad de la empresa y la composición del directorio, entre otros.

4.1.4. ENTREVISTAS INDIVIDUALES

Es importante que el equipo encargado de la implementación del gobierno corporativo, tenga contacto directo con los funcionarios más importantes de la empresa; así como con otros participantes relevantes, con el fin de recoger información sobre experiencias previas y prácticas de la empresa, que generalmente no se puede observar a través de la documentación presentada.

“Utilizando preguntas, los equipos de trabajo responsables de la implementación, guían e identifican cambios que se puedan efectuar, para fortalecer los controles internos de la organización.” (25:00) Examinan el entorno o ambiente de trabajo, realizan evaluación de riesgos financieros y no financieros, actividades de control, revelación de la información, comunicación, y supervisión o seguimiento.

Las entrevistas requeridas incluyen a:

- | | |
|------------------------------|--|
| -Accionistas mayoritarios | -Accionistas minoritarios |
| -Presidente del Directorio | -Directores |
| -Gerente general | -Gerente financiero |
| -Gerente de recursos humanos | -Auditores internos |
| -Auditores externos | -Acreedores financieros |
| -Reguladores | -Asesores legales internos y externos. |

4.1.5. GRUPOS DE TRABAJO

Los grupos o equipos de trabajo que participan en la implementación de prácticas de gobierno corporativo, podrán incluir entre 10 y 18 personas, iniciando con la evaluación e identificación de objetivos y metas comunes para la organización. En

los talleres formados por los equipos de trabajo, las fortalezas y debilidades de los controles internos, son evaluadas y discutidas abiertamente, de manera que todos los participantes del grupo obtienen un claro entendimiento de los problemas, que pueden deteriorar la confiabilidad de la información financiera, tales como:

- Fallas en los deberes fiduciarios (deber de lealtad y deber de cuidado).
- Falta de independencia.
- Conflictos de interés.
- Insuficiente información contable y de transacciones relacionadas.
- Contabilidad de alto riesgo.
- Actividades no registradas en los libros.
- Transacciones sospechosas.
- Prácticas contables subterráneas.
- Información poco confiable.
- Auditorías que coadministran.

Es importante mencionar, que en las actividades efectuadas por los grupos de trabajo, se debe efectuar análisis de temas relevantes como: la ética y la moral de los empleados. Los talleres o grupos de trabajo deberán estar integrados por empleados de todos los niveles, para así obtener el máximo beneficio, además varias y diferentes perspectivas acerca de la organización. Los resultados de los diferentes talleres en distintos departamentos se pueden comparar gráficamente, para luego fácil y rápidamente identificar las mejores prácticas corporativas, alentándose como consecuencia su implementación dentro de la organización. A través de este proceso una visión global de los controles internos emerge claramente, para que los niveles más altos de conducción reconozcan las actuales debilidades y fortalezas del control en la organización.

4.1.6. EJES PRINCIPALES PARA OBTENER UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Los ejes principales para obtener un buen gobierno corporativo, son el contexto Institucional y el contexto Corporativo.

Contexto Institucional.

Involucra el análisis del entorno en el que la empresa desarrolla sus actividades, y el grado de promoción y soporte que éste provee a la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo en el mercado.

El análisis incluye los siguientes componentes:

- Marco Legal.
- Aplicación del marco legal.
- Estructura de propiedad.
- Profundidad del mercado de capitales.
- Calidad de la información.
- Participación de terceros.

Contexto Corporativo.

Involucran el análisis de la estructura organizacional y los sistemas de gestión de la empresa (incentivos, controles, etc.), evaluando la participación de accionistas, directores, gerentes y terceros en la empresa.

El análisis contempla los siguientes componentes:

- Estructura de propiedad.
- Relación con accionistas.
- Sesión de directorio.
- Relación con prestamistas.
- Revelación de información.
- Relación con terceros.

4.1.7. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (RISK MANAGEMENT)

El riesgo es un nivel de exposición a las incertidumbres que una empresa debe entender y efectivamente administrar, para lograr alcanzar sus objetivos y crear valor para sus interesados. En todo proceso de negocios, el logro de los objetivos involucra un cierto nivel de incertidumbre, y en todo proceso de negocios existen diversos factores, que se interponen o pueden interponerse en el logro de dichos objetivos.

La administración de los riesgos es el manejo, control y administración de las situaciones que pudieran perjudicar a la operación, a los bienes, a los costos, y por tanto a los resultados y objetivos de un negocio. La administración de riesgos utiliza un enfoque con visión integral, para identificar, cuantificar y mitigar los riesgos, desarrollando sistemas efectivos de control y sistemas de alerta temprana, para monitorear los cambios en los factores de riesgo y reducirlos a niveles razonables. Ante la globalización permanente, se requiere un sistema de administración integral de riesgo que sea flexible, sistemático y perdurable para identificar, medir, atender y monitorear los riesgos corporativos con herramientas de autocontrol.

Los riesgos afectan la capacidad de la organización de sobrevivir, competir con éxito o mantenerse con una fortaleza financiera adecuada, la imagen pública positiva o la calidad de los productos y servicios que brinda. No obstante, es claro hacer notar que eliminar o reducir los riesgos a cero es imposible; ya que el ambiente de negocios donde se mueven las diferentes organizaciones es riesgoso, porque es cambiante por naturaleza.

4.1.8. MODELO FINANCIERO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Los grupos financieros, organizaciones o empresas, necesitan identificar administrar y controlar los riesgos a los cuales se enfrenta; por lo tanto pueden hacer no cumplir sus objetivos estratégicos. Este proceso se llama análisis de

riesgos, el cual comprende la apreciación de los riesgos (métodos para identificar y medir las consecuencias de los riesgos) y el manejo o administración de los mismos (tomar acciones para minimizar el impacto de dichos riesgos). Los riesgos pueden involucrar consecuencias positivas o negativas, las consecuencias positivas son conocidas como oportunidades, y las consecuencias negativas son llamadas amenazas o riesgos.

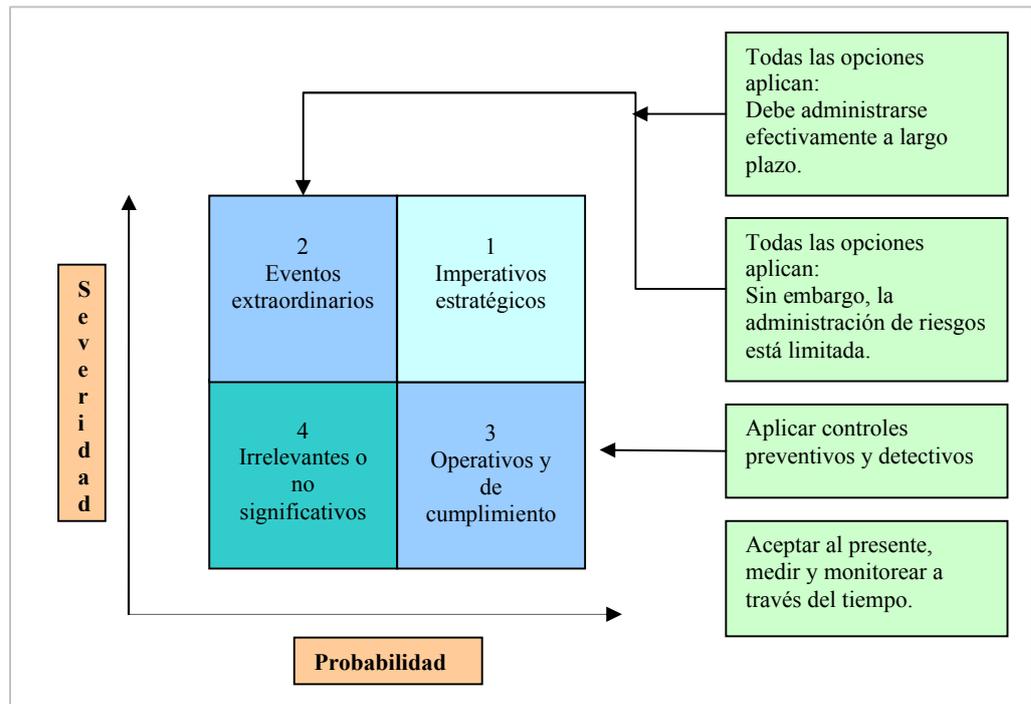
Alinear los procesos y sistemas a los objetivos de la organización significa básicamente, que en esta etapa es donde la gerencia toma las decisiones, acerca de cómo desarrollará las acciones dentro de la organización, a efectos de alcanzar los objetivos administrando adecuadamente los riesgos.

Existen diferentes estrategias de administración de riesgos, las cuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Eliminar.** En esta estrategia la gerencia intenta abandonar el proceso en cuestión, teniendo en cuenta que no puede manejar los riesgos de dicho proceso adecuadamente.
- **Retener.** Por este mecanismo la gerencia tratará de mantener el proceso en cuestión, aceptando los riesgos involucrados en el mismo.
- **Reducir.** Mediante esta estrategia la gerencia intentará reducir los riesgos a niveles aceptables para retener los mismos.
- **Transferir.** En este caso la gerencia intentará involucrar a un tercero en la administración de sus propios riesgos.
- **Explorar.** En esta última estrategia la gerencia intentará transformar el riesgo como efecto negativo en una oportunidad y desarrollo para la empresa.

Cada una de estas estrategias será aplicable en función de la probabilidad de que el riesgo tenga los objetivos y procesos de negocio, tal como se muestra en el gráfico a continuación:

GRÁFICA No.6
Estrategias para la administración del riesgo



Fuente: Copyright Price Waterhouse Coopers—Tendencias en la Administración del Riesgo.- Desafíos e impactos que plantea su administración en Latinoamérica.

4.2. FASE II. COMPROMISO

El sistema de control interno se realiza por diferentes personas, cada una con responsabilidades importantes, tales como el Consejo de Administración (directamente o a través de sus comités), la dirección, los auditores internos y demás miembros del personal. “Los auditores internos contribuyen a la eficacia continuada del sistema de control interno, aunque no son los principales responsables en su establecimiento o mantenimiento; mientras que el Consejo de Administración y su Comité de Auditoría, tienen la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno y la adecuada utilización de las herramientas de gobierno corporativo.” (08:113)

4.2.1. ÓRGANOS RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO PARA OBTENER UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

Las personas pertenecientes a una organización forman parte del sistema de gobierno corporativo, y contribuyen a mantener un control interno efectivo, proporcionando un grado razonable de seguridad, de que se alcancen los objetivos específicos de la entidad. Los terceros relacionados también pueden ayudar a que la entidad consiga sus objetivos, realizando acciones que proporcionen información útil para el control interno, o contribuyan de forma independiente al cumplimiento de sus objetivos; sin embargo el hecho de contribuir directa o indirectamente a alcanzar los objetivos de la entidad, no implica la pertenencia a su sistema de control interno.

El sistema de control interno pretende generar una sólida administración integral de riesgos, coadyuvando a la reducción de los mismos, tales como el riesgo operativo, riesgo crediticio y riesgo legal, dentro de las instituciones de financieras.

Los órganos responsables del control interno bajo la estructura de gobierno corporativo son:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| -La dirección general. | -La dirección financiera. |
| -El consejo de administración. | -El comité de auditoría. |
| -El comité de remuneraciones. | -El comité de finanzas. |
| -El comité de nombramientos. | -El comité de prestaciones sociales. |
| -Otros comités. | -Auditores Internos. |
| -Contraloría. | -Comisario. |

4.2.2. FUNCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La función del Consejo de Administración dentro de la estructura de gobierno corporativo, es gobernar, orientar y controlar las actividades de la entidad. El Consejo deberá definir sus expectativas en cuanto a integridad y valores éticos, debiendo confirmarlas mediante sus actividades de supervisión. Además, al

reservarse la autoridad para tomar decisiones de cierta relevancia, el Consejo puede desempeñar un papel importante en el establecimiento de objetivos, y en la planificación estratégica. “A través de la supervisión, el Consejo de Administración se involucra en todos los aspectos referentes al control interno.” (08:117)

El consejo de administración debe ser eficaz, objetivo, competente y curioso. Debe conocer las actividades y el entorno de la entidad, y deberá dedicar el tiempo necesario al desempeño de sus responsabilidades en el Consejo. También deberá disponer de los medios necesarios, para investigar cualquier asunto que considere importante, y deberá poderse comunicar abiertamente y sin restricciones con todo el personal, incluyendo los auditores internos, así como con los auditores externos y los asesores legales.

El Consejo de Administración asume obligaciones y responsabilidades al aceptar su cargo, por esta razón se considera importante que la sociedad cuente con un marco genérico de actuación, que establezca las normas a las que deberán apegarse sus consejeros y se delinear por lo menos tres áreas específicas en las que el consejo de administración, debe tomar determinaciones para la sociedad, para lo cual se puede apoyar y llevar a cabo sus tareas a través de órganos intermedios o comités.

4.2.3. ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Dentro de una organización existen tres estructuras o grupos de personas que se encargan de dirigir el consejo de administración; en la primera instancia se encuentra la junta de accionistas, después el consejo de administración y por último los administradores de la sociedad. Dentro de la filosofía del gobierno corporativo, el consejo de administración adquiere una importancia significativa en el logro de una gestión transparente y ética.

Para la integración del consejo de administración, debe existir un número mínimo de consejeros que genere una pluralidad de opinión dentro del consejo, el cual esté compuesto por: consejeros independientes, consejeros patrimoniales y consejeros relacionados (aquellos que no se encuentran en alguna de las categorías anteriores). El Código de Mejores Prácticas, sugiere que para la integración del consejo de administración, los consejeros independientes y patrimoniales conjuntamente constituyan al menos el 40% de éste, y asimismo se recomienda, que los consejeros independientes representen cuando menos el 20% del total de consejeros. Se sugiere también, que el Consejo se reúna con una periodicidad que asegure el seguimiento adecuado y permanente de los asuntos de la sociedad.

“Dentro de este Consejo se forman comités encargados de revisar ciertas áreas, a manera de vigilar de cerca los procesos e información obtenidos en estas secciones y hacerlos llegar a las juntas del consejo de administración, para contar con bases confiables que ayuden a llegar a la correcta toma de decisiones.” (27:00) De esta forma, los diferentes consejeros de acuerdo a sus capacidades, se integra a alguno de los siguientes comités:

- Comité de directores externos.
- Comité Ejecutivo.
- Comité de Compensaciones y Remuneraciones.
- Comité de Auditoría.
- Comité de Revisión y Gobierno.
- Comité de Finanzas.
- Comité de nombramientos.
- Comité de prestaciones sociales.
- Otros comités.

4.2.4. FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El consejo de administración, es el órgano responsable ante la asamblea general de accionistas del manejo prudente de la institución, y de la asignación del capital y su

rentabilidad. Entre las responsabilidades que tiene sobre el sistema de gobierno corporativo se encuentran: vigilar las responsabilidades en materia de control interno de la Dirección o Gerencia General y asegurar la existencia de Auditoría Interna y la conformación de los diferentes comités.

Bajo la aplicación del código de mejores prácticas de gobierno corporativo, la operación diaria de una sociedad, es responsabilidad del equipo directivo de la misma; mientras que la labor de definir la visión estratégica y de aprobar la gestión debe ser responsabilidad del Consejo de Administración.

“Dentro de las facultades del consejo de administración, el código incluye las siguientes:

- Establecer la visión estratégica de la sociedad.
- Evaluar el desempeño del Director General y funcionarios de alto nivel.
- Evaluaciones de los riesgos del negocio.
- Establecer mecanismos de control interno.
- Asegurar que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios, que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.
- Asegurar que los accionistas y el mercado tengan acceso a la información pública de la sociedad.
- Ser accionista a título personal.
- Ser consciente de que representa a la totalidad de los accionistas.
- Comunicar toda situación de conflicto de intereses.
- Dedicar a las tareas del consejo de administración, la atención requerida y el tiempo necesario.
- Debe informarse y en caso de no tener información suficiente para decidir, debe decirlo y reclamarla.
- Debe considerarse sujeto a un verdadero secreto profesional.
- Debe abstenerse de toda operación con información privilegiada”. (52:00).

4.2.5. FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN

La dirección o gerencia general, es el órgano encargado de la administración y adecuado funcionamiento de la institución. Es el responsable de la implantación de un adecuado sistema de control interno en la institución, y de que se tomen las acciones necesarias a fin de que se corrija cualquier deficiencia detectada, y que el sistema de control interno funcione apropiadamente en todo momento. En cualquier organización, el director general (gerente general) es el máximo responsable del sistema de control interno.

Más que ningún otro individuo o funcionario, el director o gerente general marca la pauta en cuanto a los factores del entorno de control, y otros componentes del control interno. Uno de los aspectos más importantes del ejercicio de esta responsabilidad, es asegurar que existe un entorno de control positivo. Los consejos y comités de auditoría eficaces, deben examinar la integridad y valores éticos de los altos cargos, para determinar si el sistema de control interno dispone de los necesarios apoyos críticos. Las responsabilidades del director o gerente general incluyen, averiguar que todos los componentes del control interno y de gobierno corporativo, están en funcionamiento.

El director o gerente general cumple con su responsabilidad, de las siguientes maneras:

- Dirigiendo y orientando las actividades de los altos cargos. El director general establece los valores, principios y políticas operativas importantes, que forman la base del sistema de gobierno corporativo de la entidad.
- Reuniéndose periódicamente con los responsables de las áreas funcionales más importantes (ventas, marketing, producción, compras, finanzas, recursos humanos, etcétera) para revisar sus responsabilidades, y en particular la manera en que controlan sus actividades.

4.2.6. RESPONSABILIDAD DE LOS GERENTES O DIRECTIVOS

Los gerentes o directivos de cada unidad, tienen responsabilidad sobre el control interno y el gobierno corporativo, relacionado con los objetivos de su unidad. Ellos guían el desarrollo y la implantación del gobierno corporativo a través de políticas y procedimientos de control interno, que permitan la consecución de los objetivos de su unidad, y aseguran que éstos sean coherentes con los objetivos estratégicos de la entidad.

Los gerentes o directivos asignan la responsabilidad de establecer procedimientos de control interno más específicos, al personal responsable de las funciones de cada unidad, que normalmente tendrá una participación directa, en la determinación de los procedimientos de control interno específicos para su unidad. A menudo, son responsables directos de establecer procedimientos de control interno, que permitan la consecución de los objetivos de la unidad, como el desarrollo de procedimientos de autorización, aceptar nuevos clientes o la revisión de informes para supervisar los niveles de realización. También harán recomendaciones sobre los controles, realizarán un seguimiento de su aplicación e informarán a sus superiores sobre su funcionamiento.

4.2.7. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS

Bajo la estructura de gobierno corporativo, los accionistas tienen derecho a participar y a estar lo suficientemente informados sobre las decisiones que acarrear cambios fundamentales en la sociedad, tales como:

- Enmiendas a los estatutos, las escrituras de constitución u otros documentos de gobierno de la sociedad.
- La autorización para la emisión de nuevas acciones.
- Transacciones extraordinarias, como reorganizaciones societarias y la venta o contratos sobre partes sustanciales del activo social, o cualquier otra transacción que derive o puedan derivar en efectos sustanciales para la corporación.

Asimismo, tienen el derecho de recabar y analizar información relevante, sobre la sociedad de manera oportuna. El análisis se realiza sobre la base de los siguientes factores:

- Definición por reglamento de los derechos y competencias de los accionistas de la empresa.
- El grado de protección que otorga el reglamento a los derechos de los accionistas.
- La existencia de mecanismos de apelación y arbitraje claramente definidos.
- El grado de equidad entre los derechos de los accionistas mayoritarios y minoritarios.
- La existencia de mecanismos que garantizan la representación adecuada, de los accionistas minoritarios y la participación activa en las decisiones de la empresa.
- La capacidad de acceso de los accionistas a toda la información relevante para la toma de decisiones, de manera transparente y oportuna.
- La existencia de algún tipo de concentración o concertación de grupos de accionistas, que podría incentivar el abuso de poder de parte de éstos en el gobierno de la empresa, en busca de beneficios individuales.
- En el caso de empresas familiares o pertenecientes a grupos económicos, es importante evaluar la independencia entre los intereses de la empresa y los del grupo, y la prioridad de los primeros al tomar decisiones relacionadas para la empresa.
- La adecuada difusión de las convocatorias a juntas/asambleas de accionistas, junto con la presentación de los puntos a tratar.
- La determinación clara de los mecanismos de conducción de las juntas/asambleas de accionistas.
- La determinación de procedimientos transparentes y equitativos para la votación, mediante poderes especiales otorgados a otros accionistas o a terceros.

4.3. FASE III. GENERACIÓN DE CONTROLES

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías según el tipo de objetivo de la entidad, con el que están relacionadas: las operaciones, la fiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable. Aunque algunos tipos de control están relacionados solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas.

Dependiendo de las circunstancias, una determinada actividad de control, puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a diversas categorías; de este modo la generación de controles, contribuye a la fiabilidad de la información financiera, y contribuye al cumplimiento de la legislación aplicable. Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección.

4.3.1. AUDITORÍA INTERNA

Entre las responsabilidades que tiene los auditores internos, sobre el sistema de gobierno corporativo, se encuentra la implantación de políticas, la evaluación de procedimientos y operaciones, asegurar el apego a códigos de ética, revisar la integridad y flujo de la información en sistemas informáticos, monitorear los flujos de todos los tipos de transacciones y operaciones en la institución, para así identificar las fallas potenciales en los controles internos (riesgos). En si, todas las actividades de control dentro de una organización, caen potencialmente dentro del ámbito de responsabilidad de los auditores internos. En toda organización, la función de auditoría interna, puede centrarse básicamente en el cumplimiento de requerimientos legales o en actividades relacionadas con la información financiera.

Debe recordarse que la función de auditoría interna, no tiene como responsabilidad principal el establecimiento o mantenimiento del sistema de control interno. Esta responsabilidad, le corresponde al gerente general de la institución, junto con los

altos directivos ó gerentes (que pueden incluir al responsable del departamento de auditoría interna). Los auditores internos tienen un papel importante en la evaluación de la eficacia del sistema de gobierno corporativo, contribuyendo así a la actividad continuada del control interno, gracias a su posición y autoridad en la entidad, y a la objetividad en el desarrollo de sus actividades.

4.3.2. COMITÉS DE AUDITORÍA

Durante los últimos años, organizaciones profesionales y organismos de control han dedicado mucha atención al establecimiento de comités de auditoría, bajo la estructura de gobierno corporativo. Si bien con el paso del tiempo se les han dado cada vez más importancia, los comités de auditoría no son obligatorios, ni están definidas de manera oficial sus tareas y actividades específicas. Los comités de auditoría tienen responsabilidades diferentes de una entidad a otra, variando también la importancia de su participación.

El Consejo de Administración de una empresa, es quien establece el comité de auditoría, y éste representa un papel vital en el proceso de implementación de mejores prácticas de gobierno. Un adecuado gobierno corporativo debe involucrar la participación activa y decidida de todos sus integrantes principales: el consejo de administración, el comité de auditoría, los auditores externos, los auditores internos y la alta gerencia, y la certeza de que ocurra esto es fundamental para el éxito del comité de auditoría.

El Comité de Auditoría estará compuesto por personal externo e interno, contando con tres o más directores, según lo determine el consejo de administración; cada uno de los cuales será independiente y será ajeno a cualquier relación que en opinión del consejo, pudiera interferir con el ejercicio de su juicio independiente como miembro del comité. “Todos los miembros del comité deberán estar familiarizados con las mejores prácticas de finanzas y contabilidad, administración de riesgos, de control interno y con la parte operativa del negocio; además por lo

menos uno de ellos deberá tener conocimientos especializados en contabilidad o administración financiera. Los miembros del comité pueden acrecentar su familiarización con las finanzas, la contabilidad y otros de los aspectos mencionados, mediante su participación en programas educativos, que realice la empresa o mediante un consultor externo.” (08:121)

4.3.3. AUDITORES EXTERNOS

El objetivo general de una auditoría externa, sobre los estados financieros de una entidad, y bajo la estructura de gobierno corporativo, es obtener evidencia suficiente y competente de auditoría, para formular una opinión sobre la imagen fiel presentada por los estados financieros, conforme a los principios contables generalmente aceptados; y así contribuir a alcanzar los objetivos de información financiera de la entidad. El grado de seguridad que el sistema de control interno de una entidad puede proporcionar, con respecto a la presentación fiel de los estados financieros, queda reforzado por los auditores externos. Además, el auditor suele proporcionar información útil a la dirección, para cumplir con sus responsabilidades en materia de control.

Al concluir el trabajo de auditoría externa, principalmente cuando realizan una auditoría de estados financieros, los auditores tienen la responsabilidad de proporcionar información útil a la dirección, en el desempeño de sus responsabilidades relacionadas con el control interno. Esta información se comunica a la dirección, y según su importancia al consejo de administración o al comité de auditoría; esta información a menudo, no sólo se refiere a la información financiera, sino también a las actividades operativas y al cumplimiento de obligaciones legales, y puede contribuir en gran medida a la consecución de los objetivos estratégicos de una entidad en cada una de dichas áreas de la organización.

4.3.4. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Para mantener un adecuado sistema de gobierno corporativo, todas las empresas deben obtener periódicamente información relevante, tanto financiera como de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos. La información a recoger debe ser de la naturaleza, que la dirección haya estimado relevante para la gestión del negocio, y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo, que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones. Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes, para posibilitar un control eficaz en la estructura de gobierno corporativo.

La calidad de la información generada a través de los sistemas, afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas, al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos permiten identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos, e incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada de calidad, en todo momento. Poder disponer de información adecuada, oportuna y accesible es esencial para implantar el sistema de gobierno corporativo; por otra parte los sistemas de información, si bien forman parte del sistema de control interno, también han de ser controlados; ya que la calidad de la información puede depender del desarrollo de las actividades de control.

Los sistemas de información a veces funcionan como herramientas de supervisión, recogiendo un determinado tipo de datos de forma rutinaria. En otras ocasiones, se realizan acciones puntuales para obtener la información necesaria. La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:

- **Contenido:** Debe contener toda la información necesaria.
- **Oportunidad:** Facilitar la información en el tiempo adecuado.
- **Actualidad:** La información disponible, debe ser la más reciente.
- **Accesibilidad:** Debe ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas.

4.3.5. REVELACIÓN DE INFORMACIÓN

El sistema de gobierno corporativo, debe contar con un adecuado sistema de información, que provea informes que contengan y revelen información sobre las operaciones diarias, información financiera e información relacionada con el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos, que hacen posible la operación y el control del negocio. Un sistema de información no solamente maneja los datos generados internamente, sino que también maneja información sobre sucesos, actividades y condiciones externas que son necesarias para poder tomar decisiones bien fundadas de negocios y emitir informes externos.

Los informes financieros, deben contener principalmente alguno de los siguientes indicadores:

Indicadores Financieros.

- Los préstamos tomados a plazo fijo, que estén próximos a vencer sin perspectivas realistas de renovarse o reembolsarse, o un exceso de dependencia en los préstamos obtenidos a corto plazo, para financiar los activos a largo plazo.
- Índices financieros (apalancamiento, endeudamiento, liquidez, rentabilidad)
- Tasa interna de retorno.
- Graves pérdidas de operaciones.
- Atraso o suspensión de dividendos.
- Incapacidad para pagarle a los acreedores en las fechas de vencimiento.
- Dificultad para cumplir los términos de los convenios de préstamos.
- Algún cambio en las transacciones con los proveedores, de crédito a efectivo al recibir la entrega.
- Incapacidad para obtener financiamiento, para el desarrollo necesario de los nuevos productos u otras inversiones necesarias.

Indicadores Operativos.

- Pérdida de la gerencia clave sin reemplazarla.
- Pérdida de un cliente principal (mayoritario).

- Pérdida de un mercado, una franquicia, una licencia o un abastecedor principal que fuesen importantes.
- Dificultades laborales o escasez de productos importantes de abastecimiento.

Otros Indicadores.

- Pasivos contingentes.
- Incumplimiento de los requisitos de capital u otros requerimientos estatutarios.
- Procesos legales pendientes contra la entidad, que en caso de tener éxito podrían resultar en sentencias imposibles de satisfacer.

4.2.6. AUTORREGULACIÓN Y TRANSPARENCIA INFORMATIVA

Todas las deficiencias que puedan afectar al sistema de gobierno corporativo, en la consecución de los objetivos de la entidad, deben ponerse en conocimiento de las personas que puedan tomar las medidas necesarias. La naturaleza de la información a comunicar, dependerá del nivel de autoridad asignada al que detecta las incidencias, para resolver a medida que vayan surgiendo, así como las actividades de supervisión de los superiores.

Para determinar qué deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas, ya que un problema aparentemente sencillo con una solución evidente, puede tener implicaciones de mayor trascendencia. Al detectar una deficiencia de control interno, se debe comunicar el hecho, a la persona responsable de la función o actividad implícita, que podrá tomar medidas correctivas, así como el nivel superior en la entidad.

Este proceso permite que el responsable dé el apoyo y la supervisión necesarios, para las acciones correctivas a tomar, e informe a las otras personas que integran la organización, cuyas actividades pueden verse afectadas. En el caso de que la deficiencia tenga un efecto horizontal, la comunicación del hecho también debe ser

horizontal y alcanzar el nivel suficiente, para asegurar que se tomen las medidas correspondientes.

Los factores relevantes considerados en la autorregulación y transparencia son:

- La existencia de requerimientos explícitos en los reglamentos, sobre la calidad y frecuencia de la información que se difunde al mercado.
- La determinación en los reglamentos, de los deberes y derechos del área de auditoría interna de la empresa.
- La credibilidad, utilidad y transparencia de la información difundida.
- La independencia, credibilidad y capacidad de los auditores y de las personas involucradas, en la elaboración y revisión de la información difundida.
- La existencia de mecanismos transparentes de evaluación de la independencia, capacidad y credibilidad de los auditores.
- Las estructuras organizacionales y procesos utilizados, para la preparación de la información.
- La presentación de información con el tiempo suficiente, para ser evaluada adecuadamente por los inversionistas, antes de tomar alguna decisión específica.
- La difusión de hechos de importancia con la mayor rapidez.
- La difusión de estados financieros trimestrales, memorias anuales, análisis y comentarios de la gerencia al respecto.
- La utilización de canales adecuados, para la difusión de la información presentada por la empresa.
- El grado de transparencia en la revelación de los accionistas, directores y gerentes de la empresa.

4.3.7. ESCALA DE CLASIFICACIÓN

El análisis de los diversos componentes de gobierno corporativo de una empresa, requiere de un conjunto de valores predeterminados que actúen como ponderadores de los diferentes componentes. La calificadora de riesgo Índice de Crédito del

Pacifico (PCR Pacific Credit Rating) realizó un análisis exhaustivo de los mecanismos de gobierno de las empresas a nivel mundial, y emitió una opinión referencial que pueda tomarse en cuenta, junto con otras variables, en las decisiones de inversión. La escala de ratings de gobierno corporativo de la calificadora PCR, consta de 8 niveles con una definición específica asignada a cada uno de ellos.

El rating de cada empresa se sustentará, en una ponderación cualitativa de los diversos componentes de gobierno corporativo de la empresa, y por el resultado de sus interacciones específicas en cada caso analizado; la evaluación puede ser realizada previamente por el analista a cargo o encargado de la implementación de las mejores prácticas de gobierno, y expuesta ante un comité de clasificación que determinará el rating final. De este modo, la combinación de los diferentes componentes, determina el grado de adecuación a prácticas de buen gobierno corporativo de una sociedad. No obstante, ésta combinación o ponderación cualitativa de componentes no está determinada de manera numérica, por el contrario, el criterio de ponderación dependerá del efecto conjunto, que los diferentes componentes tengan sobre cada sistema de gobierno evaluado con el fin de preservar la naturaleza multidimensional del análisis y proveer de información relevante a los inversionistas y accionistas; promoviendo comparaciones más completas entre empresas.

4.3.8. INFORMES CORPORATIVOS

El informe de gobierno corporativo deber ser presentado por el Consejo de Administración, siguiendo las recomendaciones del código de Buen Gobierno Corporativo, dando a conocer a los accionistas y al mercado en general de la estructura accionaría de la sociedad, de la regulación y composición de sus órganos de gobierno corporativo, de la retribución pormenorizada de los miembros del órgano de administración, de las transacciones con partes vinculadas, de la política de autocartera seguida por la sociedad, de la política de información a los

accionistas y al mercado, y de las relaciones de la sociedad con sus auditores externos.

“El informe corporativo debe contener la siguiente información:

- **Empresa:** Se señala la razón social de la empresa evaluada, y se indica si pertenece o forma parte del grupo de empresas de la corporación o grupo financiero.
- **Reseña:** Se indica una breve referencia a los orígenes del negocio, la evolución de su estructura de propiedad y de sus operaciones, su objeto social actual, y finalmente su actividad principal.
- **Operaciones:** Pretende proporcionar una perspectiva general de las operaciones de la empresa, describiendo algunos de los elementos importantes con los que desarrolla sus actividades.
- **Racionalidad de la clasificación corporativa:** Se indican los resultados del análisis, para cada componente del contexto corporativo. Consiste básicamente en la sustentación de la clasificación sobre la base del análisis realizado.
- **Análisis del contexto corporativo:** Se desarrolla a profundidad los temas relacionados con el contexto institucional y se discute los principales hallazgos y sus implicancias. En esta sección se incluye el análisis de:
 - Estructura de propiedad de la empresa (estructura accionaria).
 - Órgano de gobierno corporativo.
 - Relación con accionistas y políticas de información.
 - Sesión de directorio y gerencia.
 - Transacciones con partes vinculadas.
 - Relación con prestamistas.
 - Relación con auditores externos.
 - Revelación de información.
 - Relación con terceros.

- Otros datos importantes.
- **Conclusiones:** Se presenta los principales resultados de la evaluación realizada, desarrollando un breve diagnóstico de los factores críticos determinantes de la clasificación asignada, tanto para el contexto institucional como para el contexto corporativo. ” (25:00)

4.4. FASE IV. SEGUIMIENTO

Las actividades de retroalimentación y supervisión continuada, permiten dar un seguimiento de la eficacia del control interno, en el desarrollo normal de buenas prácticas de gobierno corporativo, que comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias; es por ello que resulta necesario realizar una supervisión y seguimiento de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho rendimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos.

GRÁFICA No.7
Seguimiento y evaluación

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN		
Durante las operaciones	Evaluaciones independientes	Reporte deficiencias
Tiempo real Implícito Operaciones día a día	Alcance Frecuencia Auto evaluación (facilitación de auditores internos) Ampliamente documentada	Durante las operaciones Entidades externas Protocolos Canales alternos

Fuente: Gobierno Corporativo bajo el enfoque COSO/ERM.- Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C.- 2006.

4.4.1. RETROALIMENTACIÓN Y SUPERVISIÓN CONTINUADA

La supervisión continuada bajo la estructura de gobierno corporativo, se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección; así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia, serán comunicados al primer nivel del directorio y al Consejo de Administración.

4.4.2. ÓRGANOS RESPONSABLES

El seguimiento de la adecuada aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, se efectúan en forma de autoevaluación, principalmente del control interno; llevada a cabo por las personas responsables de una unidad o función específica, que determinarán la eficacia de los controles aplicados a sus actividades. El director o gerente de una división, será responsable de gestionar la evaluación de su sistema de control interno, evaluando personalmente los factores relativos al entorno de control, y asignando a los encargados de las distintas actividades operativas de la división, la evaluación de la eficacia de los componentes del control. Los jefes de área serán responsables de centrar su atención, principalmente en los objetivos operacionales y de cumplimiento; mientras que el director o gerente financiero de la división, se centrará en el objetivo de fiabilidad de la información financiera.

La evaluación de los procesos de gobierno corporativo y de control interno, forman parte de las funciones normales de auditoría interna y también resulta de peticiones especiales por parte del consejo de administración, la dirección o gerencia general y de los directores o gerentes de las diferentes áreas.

4.4.3. DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO

Los grupos financieros realizan grandes esfuerzos, tendientes a evitar actividades ilícitas dentro de la institución, para lo cual capacita y responsabiliza a un director de cumplimiento y seguimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo; como parte integral de la cuidadosa labor sobre la administración de riesgos financieros, con el objeto de advertir a tiempo sobre la posibilidad de fraudes, estafas, uso incorrecto de la información financiera y otros delitos financieros.

Si bien los enfoques y técnicas de seguimiento varían, debe mantenerse una disciplina apropiada en todo el proceso, y debe mantenerse ciertos principios fundamentales, que deberán entender cada una de las actividades de la entidad, y cada componente del sistema del control interno. Es importante mencionar que el director de cumplimiento, debe centrarse en el funcionamiento teórico del sistema de gobierno corporativo, es decir en su diseño, controles internos y la revisión de la documentación existente en todas las áreas que integran la estructura de la organización.

Por esta razón a través de un director de seguimiento y cumplimiento, se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocimiento y cumplimiento, de las Leyes de aplicación en el territorio Guatemalteco.
- Conocimiento de las prácticas profesionales, en todas las áreas administrativas del grupo financiero.
- Conocimiento de las operaciones, que se realizan diariamente en los diferentes departamentos administrativos.
- Programas de capacitación, seguimiento y cumplimiento, para todo el personal del grupo financiero.
- Actividades de monitoreo, para todas las áreas administrativas del grupo financiero.

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

LA APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN GRUPO FINANCIERO GUATEMALTECO

5.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Corporación Maya inicia operaciones en 1965 con la fundación de Grupo Financiero Maya, S.A., desde ese entonces, el crecimiento sostenido de la institución ha llevado a conformar un grupo financiero, que brinda la más amplia gama de productos y servicios financieros, capaz de competir eficientemente bajo cualquier standard bancario internacional.

La organización está constituida por una Asamblea General de Accionistas, quienes eligen al Consejo de Administración para dirigir sus acciones a lo largo de un año. El Consejo de Administración designa a su vez a un Director Corporativo responsable de trazar y dirigir sus planes de acción, apoyado por un selecto grupo de gerentes, integrado por jóvenes profesionales, todos ellos con grados de Maestrías, tienen a su cargo las áreas más importantes de la organización, siendo estas: la División Bancaria, la División Financiera, la División de Contraloría, la División de Banca de Inversión y la División de Tecnología y Telecomunicaciones.

El Director Corporativo, es asistido por un experimentado grupo de Asesores Jurídicos, de Recursos Humanos y de Control de Calidad para ejecutar con certeza, cada una de las acciones a seguir. El Consejo de Administración, utiliza los servicios de una prestigiosa firma de Auditores Externos, con el fin de garantizar la más clara y transparente ejecución en todas las operaciones de las empresas que integran el grupo.

División Banco y Financiera

Grupo Financiero Maya, S.A. nace en 1965. Durante sus 42 años de vida, su innovadora dinámica, su avanzada tecnología de vanguardia, complementado con la

aplicación de las más rigurosas normas de control interno y administración basadas en los principios de Basilea, han sido sinónimo de crecimiento, hasta llegar a ser el grupo financiero más importante en Guatemala.

Actualmente se cuenta con 405 puntos de servicio, integrados por 65 Agencias Bancarias, 11 Escritorios Corporativos, 60 Autobancos, 90 puntos de servicio, 179 Cajeros Automáticos, para garantizar eficientemente todas las necesidades de los clientes. El Grupo Financiero Maya, S.A., se encuentra estructurado por las siguientes áreas funcionales; Atención al Público, Operaciones, Internacional, Banca Personal y el área Financiera y Presupuestos, con un total de 2,000 empleados. Sus activos totales al 31 de diciembre 2006, ascienden a 750 millones de dólares (Q5,700,000,000.00 TC.Q7.60), con una cartera de créditos de más de 300 millones de dólares (Q2,280,000,000.00 TC.Q7.60) y depósitos totales por más de 550 millones de dólares (Q4,180,000,000.00 TC.Q7.60)

La Corporación Maya con el propósito de atender diversos segmentos de mercado, ha creado un grupo de empresas afiliadas, siendo las principales:

- Financiera Maya, S.A., constituida en 1975 como una institución regulada por la Superintendencia de Bancos, para actuar en operaciones de banca de inversión.
- Casa de Bolsa Maya, S.A., fue fundada en 1981. Es una de las más importantes Casas de Bolsa de Guatemala, y miembro fundador de la Bolsa de Valores Nacional, S.A.
- Fondo de Pensiones Maya, S.A., inicio sus operaciones en mayo de 1995, con el propósito de administrar fondos de pensión y de inversión.
- Credi-Maya, S.A., es una constituida en 1980, con el objetivo de efectuar operaciones de crédito de consumo, como emisora de las tarjetas de crédito Maya VISA, locales e internacionales y la tarjeta de financiamiento Maya Club VISA.

Asimismo, con la finalidad de brindar la mejor calidad de servicio al cliente, el grupo financiero cuenta con una diversificada gama de servicios, de los cuales se mencionan los más importantes:

- Canales Electrónicos, durante el año 2003 el uso de canales alternos, a través de Cajeros Automáticos y operaciones por Internet, recibió un fuerte impulso de parte de la Gerencia respectiva, con el propósito de proporcionar a nuestra clientela, alternativas rápidas y efectivas al realizar sus transacciones bancarias.
- Cajeros automáticos; el grupo financiero cuenta con el mayor volumen de operaciones a través de Cajeros Automáticos, resultado del posicionamiento en el mercado y de la diferenciación por el manejo de dos marcas de tarjetas de débito (5B y Electrón).
- Remesas Familiares, este segmento se ha convertido en la principal fuente de ingresos de divisas a Guatemala, además de ser uno de los sectores de negocios de más rápido crecimiento e ingresos significativos. El Grupo Financiero Maya, desde hace más de 10 años ha participado eficientemente en este dinámico segmento de mercado de diferentes maneras: pago a través de su amplia red de agencias, sub-agencias y la expansión del Grupo Financiero a los Estados Unidos de América. De esta forma ha sido posible entender y analizar las exigencias de los clientes.
- Pago a Terceros, el Grupo Financiero Maya se constituyó como la institución bancaria líder en la prestación de servicios masivos de cobro por cuenta ajena y pagos a terceros, ha logrado satisfacer las necesidades del segmento empresarial, que requieren de amplia cobertura de cobranza para optimizar la recuperación de su cartera y brindar comodidad a sus clientes. El nivel de transacciones en el 2001 creció en un 30% en relación al año 2000 y en el mismo período los ingresos por servicios de pago a terceros crecieron en un 40.5%.
- Alianza Bancaria Internacional, el ritmo de la globalización de la economía mundial, los tratados de libre comercio y las aperturas arancelarias propiciaron

que el Grupo Financiero Maya, a la vanguardia de productos financieros y tecnológicos, presentó "Alianza Bancaria Internacional" la cual está constituida como la más sólida, segura y eficiente unión de bancos, con el fin de proporcionar a sus clientes los servicios bancarios y financieros más innovadores a nivel internacional. Alianza Bancaria Internacional ofrece a sus clientes, tanto riales como al detalle, un vehículo financiero para realizar sus operaciones en tiempo real, todo este despliegue de servicios financieros, es posible por la solidez de los bancos que la integran y sus más de 600 agencias distribuidas estratégicamente en la región.

División de Tarjetas de Crédito

La estrategia comercial utilizada, es dar mantenimiento de las cuentas de crédito vigentes, basados en un crecimiento moderado de colocación de nuevos plásticos. La colocación se trabaja por medio de venta directa y agencias del Grupo Financiero, utilizando procedimientos de precalificación de clientes y políticas, para la reactivación de cuentas de forma masiva. La estrategia publicitaria y promocional, se centra en la comunicación directa con los tarjeta-habientes, por medio de correos directos y material de agencias, disminuyendo el apoyo a través de medios masivos, desarrollando promociones puntuales que buscan incrementar la facturación, así como brindarle a los clientes beneficios tangibles. Para mantener presencia en los medios de comunicación, se trabajaron publicaciones en revistas, periódicos y pautas en cines; adicionalmente se lanzaron los servicios de asistencia hospitalaria y de emergencias, asistencia mecánica y vial, asistencia de viajes y asistencia legal, entre otras.

División Banca Offshore

Otra de las inversiones estratégicas establecidas por la Corporación Maya, lo constituye Maya Bank Inc., el cual es un banco Offshore registrado en Miami, consolidando activos totales superiores a los US\$ 400 millones de dólares, con un capital aproximado de US\$ 33 millones de dólares. Actualmente Maya Bank, se

posiciona como uno de los bancos offshore más grandes e importantes del país, con un ambiente de bajas tasas de interés en los mercados internacionales, una estrategia agresiva de mantenimiento de operaciones en el mercado y la imagen, respaldo y solidez del Grupo Financiero, fueron los factores más importantes que propiciaron el cumplimiento de las metas alcanzadas.

En el área de créditos, se adentró en el mercado de negocios corporativos, con empresas líderes en su segmento en Guatemala y en Centroamérica, generando en muchos casos negocios en forma conjunta con Grupo Financiero Maya. La cartera de créditos corporativos en Centroamérica representa un 20% de la cartera total del Grupo Financiero, con lo cual se consolida la estrategia de negocios en la región. Se fortaleció el equipo de analistas, contratando a jóvenes profesionales con excelente educación universitaria, al igual que el equipo de administración de cartera. A pesar de condiciones altamente competitivas en el mercado, se logró crecer el portafolio de financiamiento de adquisición de vivienda nueva en el segmento alto, hasta llevarlo a un 22% de la cartera total de créditos.

División de Soporte y Tecnología

Corporación Maya cuenta con la más fuerte y actualizada tecnología, para dar soporte a sus 405 puntos de servicio al cliente. Estos puntos de servicio generan 1.5 millones de transacciones diarias manejadas por un computador IBM, con capacidad de 60 millones de instrucciones por segundo y un sistema de telecomunicaciones que utiliza la tecnología de microonda digital con capacidad de transporte de 18 E-1 cubriendo el 90% de la población económicamente activa del país.

División de Contraloría

Es el responsable de establecer medidas de control, integradas al proceso de operación diaria, relativas al registro, documentación, liquidación y cobranza. Establece y mantiene esquemas de control de calidad, para verificar el adecuado funcionamiento de los sistemas informáticos y asegurar la calidad de información a proporcionar a las autoridades.

Entre las funciones de la división de contraloría se encuentran:

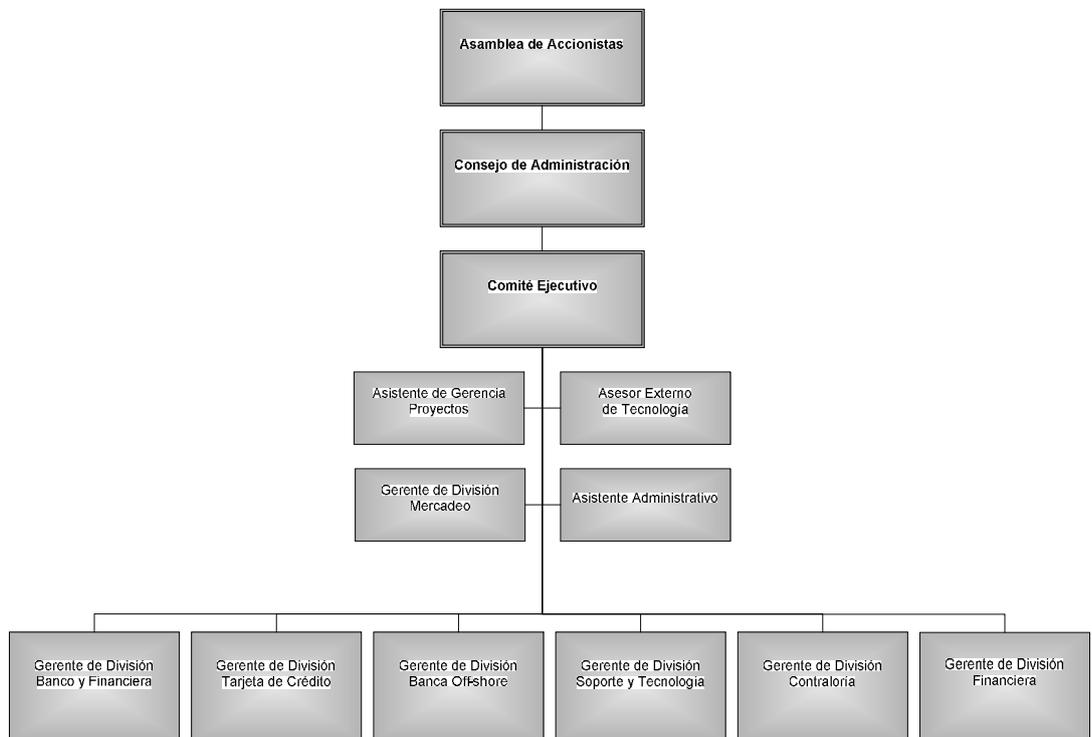
- Servir de canal de comunicación entre la Gerencia General y el Consejo de Administración, el Auditor Interno, Gerencia de Riesgos y los Auditores Externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.
- Coordinar las labores del Auditor Externo, Auditor Interno y Gerente de Riesgos.
- Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría (interna y externa) así como de la gerencia de riesgos, e informar al Consejo de Administración sobre los resultados.
- Recomendar al Consejo de Administración las bases, para la preparación de la información financiera.
- Identificar los factores de riesgo a los que está sujeta la sociedad y evaluar las políticas para su administración.
- Auxiliar al Consejo de Administración en la coordinación y evaluación de los programas anuales de la división de Contraloría, basados en el análisis de riesgos del negocio.
- Contribuir en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno y evaluar su efectividad.
- Verificar que se cuenten con los mecanismos necesarios, para el cumplimiento de las disposiciones a las que está sujeta la sociedad como grupo financiero.
- Verificar que el Control Interno sea el medio por el cual el Consejo, se asegura que la sociedad opera en un ambiente general de control.

División Financiera

Esta división tiene a su cargo, el desarrollo de proyectos de inversión de toda la corporación. Corporación Maya, posee una alianza estratégica con Seguros y Fianzas El Roble. Es responsable de la definición de las políticas y procedimientos para la identificación, medición y control del riesgo en las inversiones, de la evaluación del cumplimiento de las políticas de inversión de la sociedad, propuestas por la Gerencia General para su aprobación, así como de la implantación de

metodologías cualitativas y cuantitativas, de la comunicación de informes a la Gerencia, sobre las inversiones y proyectos efectuados, así como de la supervisión del marco de gestión global del Riesgo Operacional del Grupo Financiero Maya.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.



El grupo financiero Maya, para asegurar que sus operaciones financieras, administrativas y operativas, se realizan de forma transparente; cumple con las disposiciones, leyes y reglamentos de aplicación en el territorio nacional, para ello colabora íntegramente con la vigilancia e inspección que efectúan los siguientes órganos de supervisión:

Órganos de Supervisión

Superintendencia de Bancos. La Superintendencia de Bancos, es un órgano de Banca Central, organizado conforme a la Ley de Supervisión Financiera; eminentemente técnica, que actúa bajo la dirección general de la Junta Monetaria y ejerce vigilancia e inspección del Grupo Financiero Maya, S.A., con el objeto de que las actividades y funcionamiento de la institución mantengan, la liquidez y solvencia adecuadas, que les permita atender oportuna y totalmente sus obligaciones, así mismo vigila que se evalúen y manejen adecuadamente la cobertura, distribución y nivel de riesgo de las operaciones que efectúen, por parte de las empresas del grupo, en función de la protección de los intereses del público y que las mismas se adecuen a las normas legales, reglamentarias y a otras disposiciones que le sean aplicables en el territorio nacional.

Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). La Superintendencia de Administración Tributaria, es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional guatemalteco, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación. La Institución goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa y cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

Es la responsable de planificar y programar en el ámbito nacional, la fiscalización de los tributos y obligaciones accesorias, incluyendo los que gravan el comercio exterior de las mercancías, de conformidad con el Código Tributario; coordina y controla la ejecución de las actividades vinculadas con la fiscalización; analiza, diseña y programa las actuaciones y procedimientos relativos a su competencia; resuelve en forma originaria las solicitudes y procedimientos originados por las acciones de verificación o en materia de fiscalización, conforme a lo establecido en el Código Tributario, excepto aquellos procedimientos que impliquen la imposición y aplicación de una sanción administrativa, lo cual corresponde al Superintendente.

5.2. DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL GRUPO FINANCIERO

Implementación del sistema de gobierno corporativo

Hacer énfasis a los equipos de trabajo, que para llevar a cabo un trabajo eficiente de gobierno corporativo, deberán adquirir un conocimiento previo acerca del negocio y de sus operaciones; estos conocimientos deberán abarcar las condiciones generales y prácticas del negocio en marcha, políticas adoptadas, problemas y peculiaridades del negocio, conocimientos de sus productos, familiaridad con las capacidades de su personal, procedimientos de control interno y contables, etc. Esta información se obtiene de varias formas; lectura del material relacionado con el negocio, observaciones durante el desarrollo del trabajo, discusión con los funcionarios y empleados del cliente e investigación de los procedimientos de control interno.

Duración del trabajo de campo

Para la implementación del sistema de Gobierno Corporativo, se inició el 15 de enero 2006, con aprobación de la Alta Administración del Grupo Financiero Maya, de acuerdo con las siguientes fechas clave:

- Se estimó que la duración del trabajo de campo comprendería los meses de enero a mayo, tiempo en el que se estima completar encuestas, cuestionarios y planes de acción.
- El mes de julio se estimó como fecha de presentación del Gobierno Corporativo a la Alta Administración, para su discusión.
- Así mismo se estima presentar durante ese mismo mes el Gobierno Corporativo, al Comité de Auditoría.
- Se estimó para el mes de agosto, como fecha para la entrega del informe final.

Equipos de trabajo asignados por parte de la Administración

Por parte de la Administración del Grupo Financiero Maya, se asignó al siguiente personal, para trabajar en la implementación del sistema de gobierno corporativo; siete grupos o equipos delegados por cada una de las gerencias de división del grupo

financiero, integrados los equipos por cinco personas, cuatro asistentes y una persona encargada, quienes estarán bajo la supervisión del director de cumplimiento del sistema de gobierno corporativo, quien tiene a su cargo la implementación, con el propósito de informar a la Administración, sobre los avances y/o situaciones importantes derivadas del trabajo realizado.

Preparación del programa de actividades

Con la información financiera y no financiera propiedad del grupo financiero Maya, relativa al 31 de diciembre 2006, y con la información general recolectada en las entrevistas con los funcionarios de cada gerencia de división, relacionada con aspectos y/o procedimientos de control adoptados por el grupo financiero, se preparó el programa de trabajo, que como mínimo incluyó los siguientes procedimientos administrativos:

- I Objetivos.
- II Importancia de la implementación.
- III Realización de cuestionarios sobre el funcionamiento de los Consejos de Administración y las prácticas de gobierno corporativo, respecto a las actividades de la sociedad.
- IV Procedimientos de la implementación.
- V Evaluación del control interno y de los procedimientos administrativos y contables.
- VI Preparación de informes

**ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO
GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**

G

		Referencia Papel de trabajo	Página
	Programa de trabajo	G-1	94
I	Implementación de gobierno corporativo		
1	Implementación de gobierno corporativo	G-2	98
2	Responsabilidades del proceso de implementación del gobierno corporativo	G-2-1	119
3	Como implementar el gobierno corporativo en la organización	G-2-2	120
4	Diagnóstico de sensibilización de la administración / Auto evaluación de Gobierno Corporativo	G-2-3	122
5	Funciones del Consejo de Administración	G-2-4	124
6	Función de compensación y evaluación	G-2-5	127
7	Función del Comité de Finanzas y Planeación	G-2-6	127
8	Función del Comité de Auditoría Interna	G-2-7	128
9	Función de la Asamblea General de Accionistas	G-2-8	129
II	Evaluación del entorno de control		
10	Integridad y valores éticos	G-3	130
11	Compromiso de competencia profesional	G-3-1	133
12	Consejo de administración y comité de auditoría	G-3-2	134
13	La filosofía de dirección y el estilo de gestión	G-3-3	137
14	Estructura organizativa	G-3-4	139
15	Asignación de autoridad y responsabilidad	G-3-5	141
16	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	G-3-6	143
III	Evaluación de riesgos		
17	Objetivos globales de la entidad	G-4	145
18	Objetivos específicos para cada actividad	G-4-1	147
19	Riesgos	G-4-2	150
20	Gestión de cambio	G-4-3	153
IV	Evaluación de actividades de control		
21	Puntos de atención	G-5	156
V	Información y comunicación		
22	Información	G-6	157
23	Comunicación	G-6-1	159
VI	Supervisión		
24	Supervisión continuada	G-7	163
25	Evaluaciones puntuales	G-7-1	166
26	Comunicación de las deficiencias de control interno	G-7-2	167
27	Evaluación global del sistema de control interno	G-7-3	168

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

	Descripción	Referencia P/T
I	OBJETIVOS	
	Objetivo general	
1	Obtener la aceptación de los conceptos de Gobierno Corporativo, así como la integración en la organización de las herramientas necesarias, incluyendo auditorías, operaciones, tecnología, y servicios externos.	Ver informes emitidos de gobierno corporativo en archivo de auditoría interna.
	Objetivos específicos	
1	Mejorar los procesos de control y adaptarlos en la institución, para asegurar la cobertura de los procesos de gobierno corporativo, relevantes para la industria bancaria y financiera.	Ver manuales y flujogramas de proceso, en archivo de auditoría interna.
2	Asegurar que las necesidades de información del Grupo Financiero, estén satisfechas con los criterios de información identificados en los principios de gobierno corporativo.	G-6 G-6-1
3	Asegurar que las actividades importantes de planeación y organización identificadas en el sistema de gobierno corporativo, estén integradas a la organización y a la tecnología en el grupo financiero.	G-7
4	Asegurar que las actividades significativas de adquisición e implementación identificadas en el sistema de gobierno corporativo, se empleen en todos los departamentos de la institución, y sean incorporadas a la administración del proyecto de implementación en el grupo financiero.	G-7 G-7-3
5	Asegurar que las actividades importantes de entrega y soporte identificadas en el gobierno corporativo, se provean a los clientes internos de las empresas que integran el grupo financiero, mediante el departamento de Cómputo y Servicios de la Red y los distribuidores de servicio externos.	G-6 G-6-1
6	Asegurar que los procesos de monitoreo significativos, identificados en la implementación del gobierno corporativo, se empleen en los departamentos de auditoría y tecnología del grupo financiero.	G-7-1
7	Mejorar los procesos de costo-eficiencia del sistema de gobierno corporativo (costos versus ventajas administrativas y económicas)	G-7-2
8	Incrementar el número de planes de acción de gobierno corporativo, para las iniciativas de mejoramiento de procesos.	G-7-1
9	Incrementar la utilización de la infraestructura del sistema de gobierno corporativo.	G-7
10	Incrementar la satisfacción de los socios y accionistas (por medio de encuestas y número de demandas).	G-7-2
11	Incrementar la productividad de los funcionarios del grupo financiero (cantidad de información entregable) y su moral (encuesta).	G-7-1
12	Incrementar la disponibilidad de conocimiento e información para administrar la empresa.	G-6 G-6-1
13	Incrementar las relaciones entre el gobierno de la empresa calidad de la información financiera y no financiera.	G-7-2
14	Incrementar el desempeño mediante mediciones utilizando tarjetas de medición (Balanced Scorecards).	G-7-3

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

	ALCANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN	
	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento. - Educación. - Compromiso. - Adaptación. - Implementación. 	G-2
III	PROCEDIMIENTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.	
1	Distribuir copias del Resumen de Gobierno Corporativo, y una encuesta preliminar a los gerentes clave, provocando el análisis sobre la organización existente y las ideas sobre la misma.	G-2
2	Compilar los resultados de las encuestas y desarrollar una presentación o matriz de gobierno corporativo, con los resultados obtenidos.	Ver matriz de gobierno corporativo
3	Presentar al equipo de trabajo, encargado de la implementación del gobierno corporativo en el grupo financiero.	N/A
4	Entrevistas con los Directivos y con el personal clave que proveen información financiera de las empresas que integran el grupo financiero.	G-2
5	Ayudar a los gerentes clave en el desarrollo de los planes de acción, para integrar los conceptos de gobierno corporativo a los procesos de negocio del grupo financiero.	G-2-2
6	Presentar los reportes de progreso de los conceptos y actividades de gobierno corporativo a la alta administración del grupo financiero, para informar y obtener el compromiso.	G-7-2
7	Reestructurar el enfoque de las auditorías, para reflejar la orientación de un proceso de gobierno corporativo.	G-2-7
8	Desarrollar y actualizar los programas de auditorías, consistentes con las guías de auditorías internacionales, utilizando herramientas de gobierno corporativo.	G-2-7
9	Desarrollar las oportunidades de educación de gobierno corporativo, consistentes con las necesidades organizacionales del grupo financiero.	G-3
10	Conducir la capacitación del gobierno corporativo, según sea necesario.	G-3-5
11	Monitorear el progreso en los planes de acción del sistema de gobierno corporativo.	G-7-1
12	Presentar los conceptos, progreso y resultados de la implementación de gobierno corporativo, al Consejo de administración y a sus diferentes comités.	G-7-2
IV	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES	
	Entrevistas con las distintas áreas	
1	Para obtener las políticas y procedimientos de las distintas áreas administrativas.	G-2
2	Recopilación de objetivos y los planes estratégicos, a corto y largo plazo.	G-2
3	Obtener documentación seleccionada sobre los análisis de riesgos, controles internos y hallazgos de auditoría interna y externa.	G-2
	Ambiente de control	
1	Obtener la filosofía y estilo de la dirección y la gerencia general.	G-3-3
2	Evaluar la estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento de las diferentes áreas.	G-3-4
3	Examinar la integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos en la entidad.	G-3

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

4	Evaluar las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.	G-3-5
5	Inspeccionar el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.	G-3-6
6	Comprobar la existencia de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.	G-3-1
	Evaluación de riesgos	
1	Determinar la existencia de una adecuada estimación de los riesgos por su importancia y trascendencia.	G-4-2
2	Evaluar la probabilidad de riesgo y frecuencia de los mismos.	G-4-2
3	Definir el modo en que tendrán que manejarse los riesgos.	G-4-1
4	Evaluar la posible redefinición de la política institucional.	G-4
5	Detectar la realización de reorganizaciones o reestructuraciones internas.	G-4-1
6	Revelar el ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.	G-3-6
7	Averiguar la existencia de nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.	G-4-3
8	Comprobar la existencia de aceleración del crecimiento de la entidad.	G-4
9	Detectar la existencia de nuevos productos, actividades o funciones.	G-4-3
	Actividades de control	
1	Evaluar las operaciones de las diferentes áreas de la institución.	G-3-4
2	Comprobar la confiabilidad de la información financiera.	G-3-1
3	Evaluar el cumplimiento de leyes y reglamentos.	G-3
4	Demostrar la existencia de los siguientes tipos de control: · Controles preventivos y correctivos. · Manuales y procedimientos automatizados o informáticos. · Controles gerenciales o directivos. · Análisis efectuados por la dirección o gerencia general. · Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.	G-2-1
5	Comprobar la exactitud, integridad, totalidad y autorización pertinente, en todas las transacciones; tales como aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia y remuneraciones.	G-3-5
6	Detectar la existencia de controles físicos patrimoniales; arqueos, conciliaciones, recuentos.	G-3-5
7	Evaluar los dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.	G-3-5
8	Determinar la existencia de segregación de funciones en las diferentes áreas de la institución.	G-3-4
9	Comprobar la aplicación de indicadores de rendimiento.	G-4-3
10	Detallar la existencia de controles de las tecnologías de información, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones.	G-6
	Información y comunicación	
1	Detectar si la institución cuenta con información periódica y oportuna para orientar sus acciones en consonancia con los demás áreas, hacia el mejor logro de los objetivos estratégicos.	G-6
2	Evaluar si la información relevante es captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos las áreas de la institución, permitiendo asumir las responsabilidades individuales.	G-6
3	Examinar si la información de operaciones, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para facilitar a la dirección, la ejecución y control de las operaciones.	G-6-1

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

4	Investigar si los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas de la institución, y si funcionan como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.	G-6-1
5	Detectar en los sistemas de información, si existe diferencia entre indicadores de alerta y reportes cotidianos, en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución de sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.	G-6-1
6	Determinar la calidad, contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad de los sistemas de información.	G-6
7	Comprobar si los informes de información se transfieren adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información; ascendente, descendente y transversal.	G-6-1
8	Demostrar la existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de la administración, directivos y gerentes.	G-6-1
9	Detectar la existencia de una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, así como de medios eficaces, tales como los manuales, políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales.	G-6
	Supervisión	
1	Determinar la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.	G-7
2	Evaluar el funcionamiento adecuado del control interno, a través de dos modalidades de supervisión; actividades continuas o evaluaciones puntuales.	G-7
3	Determinar el alcance y frecuencia de los resultados de la supervisión continuada, conforme la naturaleza e importancia de los riesgos, así como la competencia y experiencia de quienes aplican los controles.	G-7-3
4	Detectar que la supervisión continuada, sea ejecutada por los responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), y por la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.	G-7-1
5	Averiguar el funcionamiento real del sistema; que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos por la institución.	G-7-1
6	Evaluar el nivel de documentación de los controles internos en la entidad.	G-7-1
7	Confeccionar un plan de acción que contemple: · El alcance de la evaluación. · Las actividades de supervisión continuadas existentes. · La tarea de los auditores internos y externos. · Áreas o asuntos de mayor riesgo. · Programa de evaluaciones. · Evaluadores, metodología y herramientas de control. · Presentación de conclusiones y documentación de soporte. · Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.	G-7
V	PREPARACIÓN DE INFORMES	
	Informe de gobierno corporativo – Estatutos Sociales del Grupo Financiero Maya, S.A. – Reglamento de la Junta General de Accionistas – Memoria de Labores – Reglamento del Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya, S.A. – Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento – Código de Conducta	Ver informe de gobierno corporativo.

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2 1/21
 Hecho por: rnp
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: Masr
 Fecha: 30/06/2007

I. Datos de la empresa:		
Nota aclaratoria: El cuestionario lo debe ser llenado por el Director o Jefe de cada área administrativa.		
1. Por favor, indique el cargo en la empresa de la persona que llena el cuestionario		
<input type="checkbox"/> Presidente	<input checked="" type="checkbox"/> Director de área	
<input type="checkbox"/> Consejero delegado	<input type="checkbox"/> Secretario del Consejo	
<input type="checkbox"/> Consejero	<input type="checkbox"/> Otro, especificar	
2. Tipo de propiedad predominante de la empresa. Por favor, marque una opción de cada par de alternativas:		
<input type="checkbox"/> Familiar	<input type="checkbox"/> No familiar	
<input checked="" type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Multinacional	
<input type="checkbox"/> No cotiza en bolsa	<input checked="" type="checkbox"/> Cotiza en Bolsa, dónde	<input checked="" type="checkbox"/> Bolsa de Valores Nacional, S.A.
II. Órganos de gobierno y dirección		
<u>Consejo de Administración</u>		
3. En cuanto a los miembros del Consejo de Administración, por favor indique:		
A)	Número de consejeros internos o ejecutivos?	9
B)	Número de consejeros externos	
	- Internos	7
	- Independientes	3
	- Otros	3
C)	¿Es el presidente del Consejo, el primer ejecutivo?	No
D)	Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿Ha nombrado un Vicepresidente de entre los consejeros independientes?	
E)	¿Existen los documentos siguientes?	
	- Reglamento del Consejo	Si
	- Reglamento interno de conducta de los consejeros	Si
4. Existen Comités de:		
A) Auditoría		
<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<u>Quien la preside?</u>
	<input type="checkbox"/>	Consejero externo
	<input checked="" type="checkbox"/>	El presidente del consejo
	<input type="checkbox"/>	Consejero interno
<input type="checkbox"/>	No	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

Hecho por: **G-2 2/21**
 mph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha 30/06/2007

B) Nombramientos y Remuneraciones

Si

¿Quien la preside?

- Consejero externo
- El presidente del consejo
- Consejero interno

No

	Distintas		Conjunta
	Nombramientos	Remuneraciones	
Consejero externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El presidente del consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consejero interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

C) Estrategia y/o inversiones

Si

¿Quien la preside?

- Consejero externo
- El presidente del consejo
- Consejero interno

No

	Distintas		Conjunta
	Nombramientos	Remuneraciones	
Consejero externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El presidente del consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consejero interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

5. Por favor, indique la importancia que tienen los siguientes factores, para la selección de nuevos consejeros. (1 = muy importante, 5 = poco importante):

	1	2	3	4	5
Consejero de otra entidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presidente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditor Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director Financiero u otro cargo con experiencia en contabilidad/finanzas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia en el sector	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia en planificación estratégica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia legal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia en recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2 3/21
 Hecho por: **rnph**
 Fecha: **15/05/2007**
 Revisado por: **masr**
 Fecha: **30/06/2007**

6. Indique la importancia que tienen las siguientes características personales, para formar parte de un Consejo de Administración (1 = muy importante, 5 = poco importante):

	1	2	3	4	5
Dedicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inteligencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franqueza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para comunicar y negociar cuestiones difíciles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen y reputación pública	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contactos reales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Con que periodicidad se reúne el Consejo de Administración, número de reuniones al año? 48.
 Normalmente, ¿Cuánto tiempo suele durar cada reunión:

<input type="checkbox"/>	Media mañana o media tarde	<input type="checkbox"/>	Un día
<input checked="" type="checkbox"/>	Una mañana o una tarde	<input type="checkbox"/>	Dos días

8. ¿Se envía información a los consejeros antes de cada reunión?

<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
-------------------------------------	----	--------------------------	----

En caso afirmativo, por favor indique:
 ¿Con cuántos días de anticipación a la reunión del Consejo? 1 día.
 ¿Qué tipo de información se envía a los consejeros antes de cada reunión?

	Si	No
Agenda de la reunión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acta de reunión anterior	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informes de situación financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentación sobre decisiones estratégicas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análisis externos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análisis sectoriales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras, por favor especificar:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

Hecho por: **G-2 4/21**
 rmp
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha: 30/06/2007

III. Contenido y agenda de los Consejeros de Administración					
9. ¿Podría indicar, el porcentaje de tiempo que dedica aproximadamente el Consejo de Administración a las siguientes cuestiones?					
	Porcentaje de tiempo dedicado en las reuniones				
Supervisión de información económico financiera	10	%			
Supervisión de sistemas de información	10	%			
Cumplimiento de requisitos legales de gobierno corporativo	9	%			
Otros aspectos de asesoramiento jurídico	8	%			
Evaluación, aprobación y gestión de la estrategia	8	%			
Evaluación y gestión de riesgo financiero	8	%			
Evaluación y gestión de otros riesgos de negocio	9	%			
Gestión de fraude	9	%			
Procesos de auditoría interna	7	%			
Responsabilidad social corporativa	6	%			
Gestión de expectativas de los grupos de interés	6	%			
Remuneraciones y evaluación del desempeño de altos directivos	5	%			
Otros, por favor especificar	5	%			
10. Asigne una cifra a la preocupación que existe dentro del Consejo a que se produzca alguna de las siguientes amenazas (1= muy preocupante, 5 = poco preocupante):					
	1	2	3	4	5
Pérdida de cuota de mercado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de flexibilidad ante cambios en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riesgo de liquidez	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de fiabilidad en la información financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pérdida de ejecutivos claves en la	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incumplimiento de la legislación aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comportamiento no ético de los empleados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riesgo reputacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incapacidad para cumplir con los resultados presupuestados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2 6/21
 Hecho por: rmp
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha: 30/06/2007

13. Indique en qué medida cree que los siguientes canales son efectivos, para que el Consejo esté informado a tiempo:

	1	2	3	4	5
Primer ejecutivo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director económico-financiero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audidores externos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audidores internos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canal de comunicación formal, anónimo y confidencial con los empleados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canales de comunicación informales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros, por favor indicar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Reformas e impacto en el funcionamiento de los Consejos de Administración

14. ¿Qué cambios de procedimiento y prácticas de gobierno corporativo ha efectuado el grupo financiero en los últimos cuatro años?

	Si	No
Hemos fortalecido nuestra auditoría interna	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos fortalecido nuestra evaluación y gestión del riesgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos introducido nuevos códigos de conducta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos instalado nuevas tecnologías para evaluar el rendimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos cambiado la estructura del Consejo de Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos cambiado la estructura de la Comisión de Auditoría	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Hemos mejorado la formación de los consejeros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos mejorado el departamento de relaciones con inversiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos separado los cargos de presidente y consejero delegado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Hemos cambiado la estructura de la Comisión de Nombramiento y Remuneraciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros cambios, por favor especificar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2 7/21
 Hecho por: **rnph**
 Fecha: **15/05/2007**
 Revisado por: **masr**
 Fecha: **30/06/2007**

15. Asigne una cifra en función del grado de acuerdo que tiene sobre el impacto que ha tenido los cambios en los procedimientos de gobierno corporativo, en el funcionamiento del Consejo de Administración de su en los últimos cuatro años (1 = muy de acuerdo, 5 = en total desacuerdo)

	1	2	3	4	5
Ahora contamos con una información económica más confiable	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Consejo tiene acceso a mejor información sobre la evolución histórica del negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Consejo tiene acceso a mejor información sobre las perspectivas y el futuro del negocio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Consejo está más preocupado, por el cumplimiento de sus obligaciones legales y regulatorias	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Consejo se centra mucho más en temas de control interno	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Consejo es más un órgano de supervisión y control que de ratificación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo dedicado a los auditores internos y externos ha aumentado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las reuniones entre el Consejo y la alta dirección tienen más contenido y originan más debate	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenemos un mejor proceso para detectar y gestionar riesgos en la organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha habido un cambio sustancial en los sistemas de medición de la calidad de la gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No ha habido ningún cambio sustancial en el funcionamiento del Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Otros, por favor especificar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Qué cambios de procedimientos y prácticas de gobierno corporativo, tienen previstos en los próximos doce meses?

	Si	No
Mejorar la fiabilidad de la información financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invertir en medio para asegurar el cumplimiento de la legislación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenciar el departamento de relaciones con los inversores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de gestión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crear/fortalecer el departamento de auditoría interna	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puesta en marcha de un proceso de gestión de riesgos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuevas tecnologías	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaborar y comunicar a los empleados un código de conducta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establecimiento de un canal que permita a los empleados comunicar irregularidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros, por favor especificar: Políticas Internas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.	G-2 8/21
<u>Implementación del gobierno corporativo</u>	Hecho por: mph
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006	Fecha: 15/05/2007
	Revisado por: masr
	Fecha 30/06/2007

No.	Descripción	Respuesta
A	Estructura Legal e Información General	
1	¿Qué información está disponible en el grupo financiero, sobre las estructuras corporativas legales y de líneas de negocio (incluyendo cualquier información sobre estructuras regionales o geográficas)? ¿Qué tan bien capturan las estructuras legales y de línea de negocios del grupo financiero, las presentaciones públicas (memorias de labores, estados financieros públicos, etc.)?	Se cuenta con memorias de labores, y se publican los estados financieros en el diario de mayor circulación.
2	¿Qué factores influyen el enfoque general referente a la estructura legal corporativa? ¿Qué tan cercanamente está alineada la estructura de línea de negocio del grupo financiero, con la estructura legal corporativa? Si no está alineada lo suficientemente cerca, ¿Qué factores influyeron la estructura “divergente”?	La estructura del negocio del grupo financiero, esta estrechamente alineada a la estructura legal corporativa
3	¿Cuál es la estrategia del Grupo Financiero, con respecto a la estructura legal corporativa? ¿Cuál cree la administración que es o sería la estructura óptima? ¿Qué impedimentos obstaculizan a la administración para implementar la estructura óptima?	Contratar a un asesor jurídico con experiencia en el sector, manteniendo una comunicación efectiva entre el asesor jurídico y la dirección sobre asuntos legales y normativos. Revisar los planes anuales del negocio de las divisiones o unidades por parte del asesor jurídico. Limitar al personal autorizado para firmar contratos o acuerdos a los ejecutivos responsables situados en el adecuado nivel de dirección.
4	¿Cuáles entidades legales están reguladas y por quién? ¿Quién es responsable de coordinar las relaciones regulatorias? ¿Cómo se logra esto en la práctica? ¿Cómo considera la administración las estructuras regulatorias entre las cuales debe operar?	Las empresas que componen el grupo financiero, están reguladas por los entes supervisores tales como la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Administración Tributaria, entre otros. Los asesores jurídicos son los responsables de proveer asesoría sobre asuntos legales y normativos. Realizar el seguimiento de las nuevas leyes, reglamentos, sentencias y además jurisprudencia que pudieran afectar a la entidad por parte de los cambios legales y normativos.
B	Estructura de la Administración.	
1	¿Qué información está disponible sobre la estructura de la administración del grupo financiero? ¿A qué niveles de la administración/empleados se distribuye esta información? ¿Cómo se asegura la administración de que las líneas de reportes están claras?	La estructura organizacional, manuales de proceso, informes de dirección ejecutiva, código de conducta, reglamentos internos y políticas. La comunicación es descendente, ascendente y a lo largo y ancho de la organización, para permitir la pronta identificación y resolución de problemas que impidan el logro de los objetivos estratégicos. Porque se revisan regularmente los flujos de información, para garantizar que cumplen las necesidades cambiantes de la empresa.

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.	G-2 9/21
<u>Implementación del gobierno corporativo</u>	Hecho por: mph
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006	Fecha: 15/05/2007
	Revisado por: masr
	Fecha 30/06/2007

No.	Descripción	Respuesta
2	<p>¿Cuál es la estructura general de la administración del grupo financiero?</p> <p>¿Qué tan cercanamente se alinea esta estructura con las líneas de negocio y/o las entidades legales corporativas?</p> <p>¿Cuál es la estrategia en tener esta estructura?</p> <p>¿Qué factores influenciaron la decisión de adoptar dicha estructura?</p> <p>¿Qué factores harían que la administración reconsiderara su actual estructura de administración?</p>	<p>El Consejo de Administración está integrado por un número no menor a cinco y no mayor a quince consejeros propietarios. La estructura del grupo financiero Maya se encuentra íntimamente relacionada con las líneas de negocio y las entidades legales corporativas, para el logro de los objetivos estratégicos. El cumplimiento de la misión y visión del grupo financiero exige que la estructura de la organización este relacionada con las líneas de negocio y las líneas legales corporativas. La necesidad de tener una estructura organizativa que permita suministrar el flujo necesario de información a los directivos.</p>
C	Gobierno corporativo y vigilancia de la administración.	
1	<p>¿Qué roles y responsabilidades tiene la junta directiva del grupo financiero?</p> <p>¿Cuál es la composición de la junta (por ejemplo, directores externos)?</p> <p>¿Qué roles y responsabilidades tienen las juntas de entidades legales?</p> <p>¿Cuál es la composición de estas juntas?</p>	<p>Entre los roles y responsabilidades más importantes de la Junta Directiva están identificar, medir, monitorear y controlar todos los otros riesgos materiales y cuando se considere oportuno, mantener capital contra esos riesgos. La Junta directiva esta integrada por los diferentes comités. La Junta directiva tiene la responsabilidad básica de asegurar que existen adecuados controles internos, la gran parte de la labor de implantar y mantener el control interno recae sobre la gerencia. La Junta directiva esta integrada por los diferentes comités.</p>
2	<p>¿Cuáles son los mayores incentivos proporcionados a los gerentes para alcanzar las metas y objetivos de la organización?</p> <p>¿Cuáles son los mayores desincentivos para las acciones de los gerentes que impiden alcanzar las metas y objetivos de la organización?</p>	<p>Los ejecutivos son asalariados y normalmente reciben bonos en efectivo al 20% del salario. Estos bonos están en gran medida relacionados con la consecución de objetivos personales o de la actividad en general. Como consecuencia, la remuneración de los gerentes está basada esencialmente en el rendimiento individual y de conjunto y en el de la actividad en la que trabajan. La dirección considera que este plan de remuneración anima a la iniciativa individual y al trabajo en equipo. Dado que la remuneración a corto plazo se basa sólo de forma indirecta en la rentabilidad, los directivos tienen poco incentivo para manipular las operaciones o los estados financieros para mejorar los resultados operativos. El incumplimiento de las metas. Como consecuencia, la remuneración de los gerentes está basada esencialmente en el rendimiento individual y de conjunto y en el de la actividad en la que trabajan. La dirección considera que este plan de remuneración anima a la iniciativa individual y al trabajo en equipo.</p>

<p>GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A. <u>Implementación del gobierno corporativo</u> Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006</p>	<p>G-2 10/21 Hecho por: mph Fecha: 15/05/2007 Revisado por: masr Fecha: 30/06/2007</p>
---	---

No.	Descripción	Respuesta
3	<p>¿Cómo se administra y contraía el grupo financiero en términos globales, regionales, por país o en términos de las líneas de negocio, o alguna combinación de los anteriores?</p> <p>¿Cómo administra el grupo financiero los negocios que se cruzan las fronteras geográficas y legales?</p>	<p>El grupo financiero administra la organización en términos de líneas de negocio, por regiones y por país, esto quiere decir que se trabaja en combinación de todas las anteriores. El grupo financiero administra la información de los negocios que se realizan en el extranjero, adoptando las normativas legales de dicho país, previa autorización del ente supervisor.</p>
4	<p>¿Qué responsabilidades tienen los distintos tipos de administradores (entidad legal, corporativos, de línea de negocio, etc.) en el grupo financiero y cómo interactúan entre sí estos administradores o gerentes?</p> <p>En el grupo financiero existen gerentes regionales o geográficos, ¿Quiénes se reportan a estos gerentes?</p>	<p>Se les entrega un expediente que contiene todas las disposiciones normativas aplicables. Le reportan las diferentes áreas de división correspondiente.</p>
6	<p>¿Cuál es el enfoque del grupo financiero para el reclutamiento de personal y desarrollo?</p> <p>¿Cómo se le comunica al personal los objetivos (de negocios u otros) del grupo financiero?</p> <p>¿Cómo se desarrollan y monitorean las metas estratégicas de negocios y las metas individuales?</p>	<p>No se tiene constituido el órgano intermedio para estos efectos. Sin embargo el área de Recursos Humanos tiene como responsabilidad llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, y contratación de los ejecutivos de alto nivel, en función a las condiciones del mercado de trabajo, tanto del sector bancario como de los sectores de manufactura y servicios, de tal forma de ser competitivos para atraer al personal mas calificado, dentro de las restricciones presupuestales y posibilidades económicas de la institución, buscando mantener al mismo tiempo la equidad interna de la organización. Se cuenta con políticas establecidas para la separación de funcionarios que son seguidas por el área de Recursos Humanos en los casos que así corresponda y están sujetos a la evaluación de auditoría interna. Se hace a través de grupos de trabajo y que presenta al Consejo en forma anual la evolución de la empresa vrs el plan. Este grupo vigila que los proyectos de inversión estén alineados con los objetivos estratégicos.</p>
6	<p>¿Cuál es la estrategia del grupo financiero con respecto a las compensaciones?</p> <p>¿Cómo se desarrolla y se implementa la estrategia de compensación del grupo financiero?</p> <p>¿Cómo interactúan los objetivos de negocios del grupo financiero, con la metodología de compensación?</p>	<p>El comité de compensaciones y remuneraciones aprueba todos los planes de incentivos de la dirección vinculados al rendimiento. El comité de remuneraciones determina anualmente, mediante los planes de incentivos, la remuneración correspondiente a los jefes de área, a los gerentes, al gerente general, e integrantes de los diferentes comités. Las relaciones laborales, por ejemplo; los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales interactúan con los objetivos del negocios del grupo financiero, mediante el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector financiero.</p>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.	G-2 11/21
<u>Implementación del gobierno corporativo</u>	Hecho por: rnph
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006	Fecha: 15/05/2007
	Revisado por: masr
	Fecha 30/06/2007

No.	Descripción	Respuesta
D	Recursos de capital.	
1	¿Qué información sobre la colocación de capital en términos económicos y regulatorios está disponible? ¿Qué reportes de información administrativa se producen en aspectos relacionados con el capital, como la utilización de activos para colateralizar exposiciones a más de un pasivo y un substancial doble grado de endeudamiento?	El consejo de administración, recibe regularmente información clave, tal como los estados financieros intermedios, colocación de capital en términos económicos y regulatorios y sobre negociaciones en curso.
3	¿Cuál es la estrategia de capital y de colocación de capital del grupo financiero? ¿Dónde se mantiene el capital dentro del grupo financiero y por qué se mantiene allí? ¿Qué factores afectan la colocación del capital a lo largo del grupo financiero (por ejemplo; regulatorios, factores de riesgo, etc.) ¿Cómo se toman las decisiones con respecto a la colocación del capital? Cuando los reguladores requieren capital en ciertas entidades legales, ¿cómo afecta esto al grupo financiero consolidado?	El plan de negocios quincenalmente de la institución es actualizado anualmente por la dirección y aprobado por el consejo. Incluye las estrategias a llevar a cabo para conseguir los objetivos globales establecidos. Parte de la actualización anual del plan de negocios consiste en identificar los objetivos de los departamentos y las unidades, y establecer presupuestos detallados, tanto operativos como de inversiones. Los gerentes de los departamentos y las unidades participan activamente en el establecimiento de objetivos y presupuestos. Todos los planes y presupuestos son revisados y aprobados por la alta dirección, asegurándose de que planes y presupuestos son coherentes entre sí y reflejan la experiencia histórica y las condiciones económicas actuales del sector. El capital del grupo financiero se mantiene circulando dentro de las operaciones financieras ofrecidas a los clientes, así como en títulos valores, acciones e inversiones colocadas en el mercado financiero.
3	¿Cómo son afectadas las decisiones de capital por las estructuras de las entidades legales y las estructuras de líneas de negocios?	El plan de negocios quincenalmente de la institución es actualizado anualmente por la dirección y aprobado por el consejo. Incluye las estrategias a llevar a cabo para conseguir los objetivos globales establecidos. Parte de la actualización anual del plan de negocios consiste en identificar los objetivos de los departamentos y las unidades, y establecer presupuestos detallados, tanto operativos como de inversiones. Los gerentes de los departamentos y las unidades participan activamente en el establecimiento de objetivos y presupuestos. Todos los planes y presupuestos son revisados y aprobados por la alta dirección, asegurándose de que planes y presupuestos son coherentes entre sí y reflejan la experiencia histórica y las condiciones económicas actuales del sector.

<p>GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A. <u>Implementación del gobierno corporativo</u> Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006</p>	<p>G-2 12/21 Hecho por: mph Fecha: 15/05/2007 Revisado por: masr Fecha: 30/06/2007</p>
---	---

No.	Descripción	Respuesta
4	<p>¿Qué restricciones son colocadas en los instrumentos disponibles al grupo financiero para elevar el capital y cual es la naturaleza de las restricciones?</p> <p>¿Cuáles son los impedimentos a los flujos de capital entre las entidades legales?</p>	Las restricciones que se presentan, son únicamente las indicadas en la normativa guatemalteca.
E	Transacciones intragrupalas y entre entidades relacionadas y exposiciones financieras	
1	<p>¿Qué información está disponible en el alcance de transacciones y exposiciones (exposures) intragrupalas o entre entidades relacionadas?</p> <p>¿Qué tipo de reportes de información administrativa se producen?</p> <p>¿Con qué frecuencia se producen estos reportes?</p>	Se cuenta con la documentación administrativa y financiera de todas las posibles transacciones y exposiciones intragrupalas o entre entidades relacionadas. Se cuenta con indicadores de información administrativa y financiera, de todas las áreas que integran el grupo financiero, a través de la herramienta tecnológica Balance Score Card. Estos reportes de producen semanalmente, pero los resultados son presentados al Consejo de Administración de forma quincenal y mensual.
2	<p>¿Cuál es la estrategia general del grupo financiero con respecto a las transacciones y exposiciones intragrupalas?</p> <p>¿Qué tipos de transacciones intragrupalas de entidades relacionadas u otros arreglos son utilizados (por ejemplo, arreglos de servicios, transacciones “back to back”, etc.)?</p> <p>¿Cómo se monitorean las transacciones y exposiciones intragrupalas y de entidades relacionadas?</p>	Los gerentes de los departamentos y las unidades participan activamente en el establecimiento de objetivos y presupuestos. Todos los planes y presupuestos son revisados y aprobados por la alta dirección, asegurándose de que planes y presupuestos son coherentes entre sí y reflejan la experiencia histórica y las condiciones económicas actuales del grupo financiero de posibles transacciones y exposiciones intragrupalas. Se producen operaciones tales como otorgamiento de préstamos, inversiones y prestación de servicios, mismos que son monitoreados, controlados y reportados mensualmente.
3	<p>¿Cuál es el volumen de las transacciones intragrupalas/de entidades relacionadas?</p> <p>¿Qué nivel de exposición financiera?</p> <p>¿Tiene el grupo financiero estructuras de límite en vigencia para tales transacciones o exposiciones? ¿Cuál es el nivel de exposición financiera a entidades que le pertenecen completamente (<100%)?</p> <p>¿Tiene el grupo financiero estructuras de límites en vigencia para transacciones y exposiciones a entidades que le pertenecen en un 100%?</p>	El monto de las operaciones varía por tipo de operación y saldo mensual. El nivel de exposición financiera es de un 30%. El grupo financiero cuenta con estructuras de límite de vigencia de transacciones y exposiciones, mismo que no debe superar el 50% de exposición financiera para las entidades que le pertenecen. El grupo financiero cuenta con estructuras de límite de vigencia de transacciones y exposiciones, mismo que no debe superar el 50% de exposición financiera para las entidades que le pertenecen.
4	¿Qué factores afectan las decisiones de libros de las entidades legales?	Ninguno.

<p>GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A. <u>Implementación del gobierno corporativo</u> Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006</p>	<p>G-2 13/21 Hecho por: rnph Fecha: 15/05/2007 Revisado por: masr Fecha: 30/06/2007</p>
---	--

No.	Descripción	Respuesta
II	Administración de riesgos.	
A	Perfil de riesgo.	
1	¿Cuáles son los principales riesgos de un grupo financiero?	Considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con; las fuentes de suministro, los cambios tecnológicos, los requerimientos de los acreedores, las acciones de la competencia, las condiciones económicas, las condiciones políticas, la normativa aplicable, los acontecimientos naturales; entre los cuales se puede mencionar el riesgo de crédito, riesgo de país, riesgo reputacional, etc.
2	¿Cuáles son las entidades legales de mayor toma de riesgos en el grupo financiero?	El banco, la financiera, y la emisora de tarjetas de crédito.
3	Para cada uno de los riesgos identificados en numeral 1-A arriba descrito.	
4	a. ¿Qué información de riesgos está disponible en el grupo financiero y cuál es la frecuencia de la información? ¿Cómo mide el conglomerado ese tipo de riesgo? (si es aplicable, indique los tipos de modelos, etc.)	La dirección obtiene información mensual, sobre los riesgos que afectan a la institución, de asesores y analistas industriales, abogados, auditores externos y miembros del consejo, a través de indicadores e índices financieros. La gerencia evalúa los riesgos correspondientes al logro de ciertos objetivos, dentro del control circundante. La información pertinente a los riesgos percibidos se capta y se comunica a través de la organización, debido a que las actividades de control se implantan en todos los niveles de la organización, para proveer una certeza razonable de que los lineamientos de la gerencia se lleven a cabo. Todo proceso se vigila y se modifica según sea necesario debido a las condiciones existentes.
5	b. ¿Qué tipos de reportes de riesgo están disponibles para los tomadores de riesgo, administradores de riesgo, gerentes senior y la junta directiva? ¿Qué tan frecuente se producen estos reportes (por ejemplo; reportes globales, reportes sobre líneas de negocio)?	Se cuenta con indicadores de información administrativa y financiera, de todas las áreas que integran el grupo financiero. Estos reportes se producen semanalmente, pero los resultados son presentados al Consejo de Administración de forma quincenal y mensual.
6	c. ¿Hay elementos de la administración de riesgos particulares que son implementados en términos centralizados vrs. términos descentralizados (por ejemplo, centralización de la captura de información, descentralización de los procesos de colocación de límites)? ¿Cuáles riesgos son administrados centralmente por una entidad legal? ¿Qué papel juegan los gerentes regionales o geográficos en la administración de riesgos?	Se cuenta con indicadores de información administrativa y financiera, de todas las áreas que integran el grupo financiero. Estos reportes se producen semanalmente, pero los resultados son presentados al Consejo de Administración de forma quincenal y mensual. Los riesgos que son administrados por una entidad legal, son principalmente los fallos y litigios que pudieran surgir de las operaciones de la institución. Juegan un papel principal en el seguimiento de las nuevas leyes, reglamentos, sentencias y demás jurisprudencia que pudiera afectar a la entidad.

<p>GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A. <u>Implementación del gobierno corporativo</u> Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006</p>	<p>G-2 14/21 Hecho por: rnph Fecha: 15/05/2007 Revisado por: masr Fecha: 30/06/2007</p>
---	--

No.	Descripción	Respuesta
7	<p>d. ¿Qué mecanismos de control de riesgos tiene en vigencia el grupo financiero (por ejemplo, estructuras de límite, políticas de vacación, paquete de compensación, etc.)? ¿Quién es responsable de colocar límites y cómo se establecen? ¿Se establecen los límites para entidades legales?, líneas de negocio? Grupo financiero consolidado? ¿Quién monitorea los límites de otros mecanismos?</p>	<p>Implantar programas de formación adecuados para el personal, a través de políticas y procedimientos específicos, cuya actividad exige una comunicación periódica. Los límites son propuestos por los diferentes comités de gerencia, y son aprobados por el consejo de administración. Entre los roles y responsabilidades más importantes de la Junta Directiva están identificar, medir, monitorear y controlar todos los otros riesgos materiales y cuando se considere oportuno, mantener capital contra esos riesgos.</p>
8	<p>e. ¿Cuáles son los planes de la administración con respecto a las pruebas de stress, planeamiento de contingencia y otras pruebas?</p>	<p>A través del Comité de Auditoría se informa del cumplimiento de las disposiciones legales, y a través del Comité de Riesgos se informan las contingencias legales.</p>
9	<p>f. ¿Qué planes existen para cambiar o mejorar aspectos de la función de administración del riesgo (por ejemplo, mejoramientos a sistemas, desarrollo de nuevas herramientas de medición, etc.)?</p>	<p>Realizar la planificación de administración de riesgos teniendo como base los objetivos globales de la entidad. Supervisar y evaluar la eficacia de la planificación y mejorar los formularios de planificación para resaltar los factores críticos de éxito.</p>
B	Nuevos productos.	
1	<p>¿Cómo define el grupo financiero un nuevo producto? ¿Cómo se maneja la introducción de un nuevo producto dentro del grupo financiero? ¿Qué reportes se producen sobre el proceso del nuevo producto? ¿Qué proceso se utiliza para determinar si un producto nuevo será o no introducido o utilizado por el grupo financiero?</p>	<p>El gerente de mercadeo efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías que pueden ser incorporadas en los productos financieros de la entidad, o que están siendo desarrolladas por los competidores. Se informa a la alta dirección y al consejo de administración acerca de esas tecnologías. Cuando se analiza el desarrollo de nuevas líneas de producto, se presta mucha atención a la demanda de los clientes, las capacidades de producción, las implicaciones sobre la rentabilidad, las necesidades de los sistemas de información, etc. El plan estratégico global, desarrollado por la dirección, identifica la información, generada interna y externamente, necesaria para analizar y supervisar el cumplimiento de los objetivos globales del grupo financiero Maya. La información derivada de fuentes externas, - como Standard & Poors, publicaciones de asociaciones financieras, asesores y auditores externos, incluye información financiera, económica y de los organismos de control para utilizar en el análisis de los riesgos y las tendencias del mercado financiero sobre los márgenes brutos de las diferentes líneas de productos financieros y la calidad de servicio que el grupo financiero ofrece.</p>

<p>GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A. <u>Implementación del gobierno corporativo</u> Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006</p>	<p>G-2 15/21 Hecho por: mph Fecha: 15/05/2007 Revisado por: masr Fecha: 30/06/2007</p>
---	---

No.	Descripción	Respuesta
2	¿Quién es responsable del proceso del nuevo producto? ¿Qué papel juegan la auditoría interna y la administración de la unidad de negocios en el proceso de nuevos productos?	El gerente de mercadeo efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías que pueden ser incorporadas en los productos financieros de la entidad, o que están siendo desarrolladas por los competidores. Se informa a la alta dirección y al consejo de administración acerca de esas tecnologías.
3	¿Cuáles son los planes del grupo financiero, con respecto a la introducción o utilización de nuevos productos el próximo año? (por ejemplo, nuevo para la empresa pero no para la industria, nuevo para la industria)	El plan estratégico global, desarrollado por la dirección, identifica la información, generada interna y externamente, necesaria para analizar y supervisar el cumplimiento de los objetivos globales del grupo financiero Maya. La información derivada de fuentes externas, - como Standard & Poors, publicaciones de asociaciones financieras, asesores y auditores externos, incluye información financiera, económica y de los organismos de control para utilizar en el análisis de los riesgos y las tendencias del mercado financiero sobre los márgenes brutos de las diferentes líneas de productos financieros y la calidad de servicio que el grupo financiero ofrece.
C	Administración de la liquidez.	
1	¿Qué tipo de información está disponible acerca de la liquidez? ¿Con qué frecuencia se produce esta información?	Se realizan estimaciones del impacto que una situación de tensión tendría sobre la liquidez de la entidad, las cuales sirven de apoyo en la definición de Planes de Contingencia de liquidez según un modelo corporativo que anticipa las necesidades de fondos en caso de crisis. La dirección obtiene información mensual, sobre la liquidez del grupo financiero a través de indicadores e índices financieros.
2	¿Quién es responsable de la administración de la liquidez? ¿Qué elementos de la administración de liquidez están centralizados (en las oficinas centrales) y cuáles elementos son conducidos a nivel de entidad local o legal? ¿Cómo se determinó este arreglo de administración?	El grupo financiero cuenta con un departamento financiero, quien es el responsable de emitir mensualmente los indicadores e índices financieros incluyendo la liquidez.
3	¿Quién es responsable de la planeación de crisis y fondeo de contingencias? ¿Hasta qué punto han sido detallados dichos planes?	El grupo financiero cuenta con un departamento financiero, quien es el responsable de emitir un informe sobre la planeación de crisis y fondeo de contingencias a la Gerencia General. Los objetivos de cada actividad se basan y derivan de los objetivos globales y planes estratégicos. Los responsables de las unidades presentan objetivos específicos a su gerente quien asegura su vinculación con los objetivos globales.

<p>GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A. <u>Implementación del gobierno corporativo</u> Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006</p>	<p>G-2 16/21 Hecho por: rnp Fecha: 15/05/2007 Revisado por: masr Fecha: 30/06/2007</p>
---	---

No.	Descripción	Respuesta
III	Ambiente de controles.	
A	Asuntos de contabilidad.	
1	¿Qué reglas de contabilidad de importancia son utilizadas por el grupo financiero? ¿Cómo se aplican estas reglas a través del grupo financiero? ¿Cómo se concilian en términos de consolidación global los resultados de utilizar las reglas de contabilidad de diferentes jurisdicciones?	El grupo financiero utiliza las reglas de contabilidad establecidas en el Manual de Instrucciones Contables para Bancos y Sociedades Financieras, emitido por la Superintendencia de Bancos.
2	¿Qué área(s) del grupo financiero es responsable de los asuntos de contabilidad? ¿Cuáles son las responsabilidades y líneas de reporte de esta área?	El departamento financiero es el responsable de los asuntos de contabilidad y del cumplimiento de la normativa establecida por el ente supervisor.
B	Asuntos contractuales	
1	¿Cuando es relevante, qué reglas actuariales se utilizan en el grupo financiero? ¿Cómo se aplican estas reglas a través del grupo financiero?	El grupo financiero utiliza varias reglas actuariales, entre las cuales se puede mencionar; el código de ética, estatutos sociales y reglamentos, entre otros. Las reglas actuariales son de observancia obligatoria para todo el personal que labora dentro de la institución.
2	¿Qué área(s) del grupo financiero es responsable de los asuntos actuariales? ¿Cuáles son las responsabilidades del departamento actuarial? ¿A quién se reportan?	Existe un departamento especializado en gobierno corporativo, responsable de dar seguimiento a las reglas actuariales del grupo financiero. Entre las responsabilidades más importantes están; el conocimiento de leyes, conocimiento de prácticas profesionales, conocimiento de operaciones, programas de seguimiento y cumplimiento, actividades de monitoreo, etc.
3	¿Cómo enfrenta el grupo financiero los asuntos actuariales (internamente, externamente)? ¿Cuál es el papel de esos recursos?	Los asuntos actuariales son analizados y estudiados internamente por el Consejo de Administración, brindando una orientación para el logro de los objetivos estratégicos de la institución.
C	Función de control financiero (responsable de la integridad de los libros y récords y entrega de cuentas financieras)	
1	¿Qué tipo de reportes de información administrativa son producidas por la función de control financiero? ¿Cuál es la frecuencia y conveniencia del tiempo de entrega? ¿Cómo se producen esos reportes?	Entre la información administrativa proporcionada por la función de control financiero, se encuentra los indicadores e índices financieros, estadísticas, análisis financieros, matrices y análisis de riesgos entre otros. La información administrativa es presentada semanalmente, mientras que los resultados son presentados al Consejo de Administración de forma quincenal y mensual. Son generados directamente de los sistemas de información utilizados por el personal que labora para el grupo financiero.

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.	G-2 17/21
<u>Implementación del gobierno corporativo</u>	Hecho por: rnph
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006	Fecha: 15/05/2007
	Revisado por: masr
	Fecha 30/06/2007

No.	Descripción	Respuesta
2	¿Cómo está organizada la función de control financiero con respecto a las entidades legales y líneas de negocios? ¿Cómo se administra (centralmente, por líneas geográficas)?	La función de control financiero está organizada por medio de comités de dirección, que tienen bajo su responsabilidad la gestión de asuntos legales y de negocio. Se administra centralmente, principalmente teniendo como base los objetivos globales de la organización.
3	¿Cuál es el papel de la unidad de negocios en el desarrollo e implementación de los planes de control interno? ¿Hasta qué punto se implementan controles internos en un nivel local, a diferencia del nivel de línea de negocio?	Diseñar estrategias de negocio, evaluando previamente los factores de competencia, legislación y de riesgo, que pudieran influir en las actividades de negocio, así como los factores potenciales en dichos factores. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos los niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobadas y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, salvaguarda de activos y la segregación de funciones.
D	Cumplimiento (cumplimiento de leyes y regulaciones relevantes)	
1	¿Qué tipo de información está disponible para monitorear/asegurar el cumplimiento? ¿Qué métodos utiliza el grupo financiero, para identificar y reportar problemas o cuestiones de no cumplimiento?	La organización cuenta con una serie de actividades para monitorear y asegurar el cumplimiento de los controles internos como; autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de los resultados de las operaciones, salvaguarda de activos y la segregación de funciones. El grupo financiero utiliza los siguientes métodos para identificar y reportar problemas o cuestiones de no cumplimiento de los controles interno; recopilación de información, entrevistas individuales, cuestionarios, grupos de trabajo, presentación de informes, pruebas sustantivas, segunda presentación y reuniones.
2	¿Cuál es la estructura de la función de cumplimiento del grupo financiero? (¿separado?, ¿centralizado?) ¿Cómo se asignan las responsabilidades en los asuntos de cumplimiento?	La estructura de la función de cumplimiento del grupo financiero es centralizada, con el propósito de identificar las áreas clave de autoridad, responsabilidad y establecimiento de vías adecuadas de comunicación.
3	¿Cuáles son los papeles de los distintos niveles y tipos (entidades legales, líneas de negocios, etc.) de administración para desarrollar, mantener y asegurar el ambiente de control del grupo financiero? ¿Qué mecanismos están disponibles para identificar y corregir baches de control interno, violaciones, y otros asuntos de no cumplimiento?	Son los siguientes; entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. El grupo financiero cuenta con una supervisión continuada, evaluaciones periódicas y/o una combinación de ambas cosas, que incluye actividades normales de dirección y supervisión y otras como actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

G-2 18/21

Hecho por: rnph
Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr
Fecha: 30/06/2007

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

No.	Descripción	Respuesta
4	¿Cómo se identifican, reportan y manejan otros tipos de problemas, como fallos en la contraparte o mal comportamiento de empleados?	Casi todos los empleados producen información utilizada en el sistema de control interno o realizan funciones necesarias para efectuar el control, así mismo todo el personal debe ser responsable de comunicar a nivel superior los problemas surgidos en el transcurso de las operaciones, así como cualquier incumplimiento del código de conducta u otras violaciones de las políticas establecidas o acciones legales.
E	Auditoría interna.	
1	¿Cómo está estructurada la función de auditoría interna? ¿Qué roles y responsabilidades pertenecen al elemento centralizado de la función de auditoría, si existe? ¿Qué roles pertenecen a las unidades descentralizadas de la función de auditoría interna, si existe?	La función de auditoría interna está estructurada por el departamento de auditoría interna y por los comités de auditoría. Entre los roles y responsabilidades más importantes de la función de auditoría se puede mencionar; Revisar la fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los procedimientos empleados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información. Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y normativas susceptibles de tener un efecto importante sobre las operaciones e informes, así como determinar si la organización cumple con los mismos. Revisar los medios utilizados para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos. Valorar la eficiencia en el empleo de los recursos. Revisar las operaciones o programas para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo según los planes previstos. La evaluación del control interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna, y también resulta de peticiones especiales por parte del consejo de administración, la dirección general y los directores de filiar o de división. Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del control interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección considere necesarios

G-2 19/21

Hecho por: rnph
Fecha: 15/05/2007

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo

Revisado por: masr
Fecha: 30/06/2007

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

No.	Descripción	Respuesta
2	<p>¿Qué tipo de información, resúmenes y otros reportes están disponibles en las auditorías internas (reportes de rendimiento, asuntos pendientes de resolver)?</p> <p>¿Para quién está disponible esta información?</p> <p>¿Cuál es el proceso para darle seguimiento o actuar en asuntos identificados en auditoría interna?</p>	<p>La auditoría interna facilita información a los miembros del consejo o comité de auditoría que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos. Se identifican posibles deficiencias y se proponen vías de actuación a la dirección, respaldadas con informaciones útiles para determinar la relación costo/beneficio.</p>
3	<p>¿Cómo se asegura el grupo financiero suficiente independencia de la función de auditoría interna?</p> <p>¿A quién se reporta la función de auditoría interna?</p>	<p>La creación de este comité es crítica y debe estar compuesta por directores independientes ó ajenos a los intereses de la administración, de acuerdo a la Comisión de Cambios y Seguridad (la SEC de sus siglas en ingles; Security & Exchange Comission). Esta independencia no se refiere simplemente a que los directores no tengan ningún puesto dentro de la empresa, sino también ninguna persona relacionada con alguno de ellos lo tenga, ya sea miembro de la familia o compañero de negocios, actualmente y en los últimos cinco años que hayan transcurrido. Este comité es apoyado por el Gerente Financiero de la entidad, además de trabajar con la firma de auditoría externa. El departamento de auditoría interna, reporta principalmente al Consejo de Administración y adicionalmente al Comité de Auditoría y a la Gerencia general.</p>
4	<p>¿Cómo cambiarán o se expandirán el enfoque de auditoría interna y los controles internos del grupo financiero en el futuro?</p>	<p>Si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina apropiada en todo el proceso y deben mantenerse ciertos principios fundamentales que le son inherentes. El evaluador del control interno, entiende cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación. Centrándose primero en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño, lo que implicará conversaciones previas con los empleados de la entidad y la revisión de la documentación existente.</p>
5	<p>¿Existen aspectos de la función de auditoría interna que son subcontratados? De ser así, ¿a quién se le asignan?</p> <p>¿Cómo se determina si se subcontrata o no?</p>	<p>Ninguno.</p>

G-2 20/21

Hecho por: rnph
Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr
Fecha: 30/06/2007

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

No.	Descripción	Respuesta
F	Auditoría externa.	
1	<p>¿Cuáles son las responsabilidades de los auditores externos?</p> <p>¿Cómo interfiere la empresa de auditoría con la función de auditoría interna?</p> <p>¿Qué tan estrechamente trabajan las funciones de auditoría interna y auditoría externa?</p> <p>¿Cómo selecciona la empresa al auditor externo?</p>	<p>La responsabilidad principal de los auditores externos es proporcionar a la dirección y al consejo de administración un punto de vista objetivo e independiente, y contribuyen a la consecución de los objetivos de información financiera, operativos y de cumplimiento de los requisitos legales de la entidad. Interfieren en el grado de seguridad que el sistema de control interno de la entidad puede proporcionar, con respecto a la presentación fiel de los estados financieros, quedando reforzado por los auditores externos. Además, el auditor suele proporcionar información útil a la dirección, para cumplir con sus responsabilidades en materia de control. La información emitida por los auditores externos se comunica a la dirección, y según su importancia, al consejo de administración o al comité de auditoría; está información a menudo, no sólo se refiere a la información financiera, sino también a las actividades operativas y al cumplimiento de obligaciones legales, y puede contribuir en gran medida a la consecución de los objetivos estratégicos de una entidad en cada una de dichas áreas de la organización. La selección de los auditores externos se basa principalmente, en que represente una firma de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional y con la suficiente experiencia en el ramo financiero.</p>
2	<p>¿Cómo asegura el conglomerado la independencia del proceso de auditoría externa?</p> <p>¿Cuál es el papel de los miembros de la junta no ejecutiva con respecto a la auditoría externa?</p>	<p>El grupo financiero se asegura que el objetivo general de una auditoría externa, sobre los estados financieros de una entidad, es obtener evidencia suficiente y competente de auditoría, para formular una opinión sobre la imagen fiel presentada por los estados financieros, conforme a los principios contables generalmente aceptados, y así contribuir a alcanzar los objetivos de información financiera de la entidad, mediante la selección minuciosa de la firma de auditoría externa. El papel de los miembros de la junta no ejecutiva es el grado de seguridad que el sistema de control interno de la entidad puede proporcionar, con respecto a la presentación fiel de los estados financieros, queda reforzado por los auditores externos. Además, el auditor suele proporcionar información útil a la dirección, para cumplir con sus responsabilidades en materia de control.</p>

G-2 21/21

Hecho por: rnph
Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr
Fecha: 30/06/2007

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Implementación del gobierno corporativo
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

No.	Descripción	Respuesta
3	<p>¿Qué tipos de información están disponibles en cuestiones de auditoría externa?</p> <p>¿Para quién está disponible esta información?</p> <p>¿Qué tipo de seguimiento se realiza con respecto a deficiencias u otros aspectos identificados por la auditoría externa?</p> <p>¿Quién es responsable del seguimiento?</p> <p>¿Cuál es el proceso para corregir deficiencias?</p>	<p>La información que se encuentra disponible en cuestiones de auditoría externa son; las políticas y procedimientos del consejo de administración, información suministrada al consejo de administración, los accionistas y reguladores, la adherencia a los requerimientos estatutarios, reportes al consejo, a los accionistas, a los reguladores relativos a lo correcto de la información proporcionada a ellos. Ellos proporcionan a la dirección y al consejo de administración un punto de vista objetivo e independiente, y contribuyen a la consecución de los objetivos de información financiera, operativos y de cumplimiento de los requisitos legales de la entidad. Al concluir el trabajo de auditoría externa, principalmente cuando realizan una auditoría de estados financieros, los auditores tienen la responsabilidad de proporcionar información útil a la dirección, en el desempeño de sus responsabilidades relacionadas con el control interno. Esta información se comunica a la dirección, y según su importancia, al consejo de administración o al comité de auditoría; está información a menudo, no sólo se refiere a la información financiera, sino también a las actividades operativas y al cumplimiento de obligaciones legales, y puede contribuir en gran medida a la consecución de los objetivos estratégicos de una entidad en cada una de dichas áreas de la organización. El departamento de Auditoría Interna y las áreas involucradas tienen la responsabilidad de dar seguimiento a los informes recibidos por parte de la Auditoría Externa.</p>
Observaciones y comentarios:		

ENCUESTA PRELIMINAR
GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Responsabilidades del proceso de implementación
del Gobierno Corporativo

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2-1

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

ID del proceso	Área responsable	Proceso	Lo que satisface los requerimientos del negocio
1	Consejo de Administración.	Definir un plan estratégico de tecnología de información.	Acertar a un óptimo balance de las oportunidades en la tecnología de información y los requerimientos de los negocios bajo el sistema de gobierno corporativo, así como asegurar su posterior logro.
2	Consejo de Administración.	Definir la arquitectura de la Información.	Optimizar la organización de los sistemas de información.
3	Consejo de Administración.	Determinar la dirección tecnológica.	Tomar ventaja de la tecnología disponible y emergente para direccionar y hacer posible la estrategia del negocio.
4	Consejo de Administración.	Definir la organización bajo el sistema de gobierno corporativo y sus relaciones.	Prestar los servicios correctos bajo la estructura de Gobierno Corporativo.
5	Gerencia de Informática y Desarrollo.	Administrar la inversión del sistema de gobierno corporativo.	Asegurar los fondos y controlar los desembolsos de los recursos financieros.
6	Gerencia General.	Comunicar los objetivos y aspiraciones de la gerencia.	Asegurar la concientización del usuario y la comprensión de las metas.
7	Gerencia de Recursos Humanos.	Administración de recursos Humanos.	Adquirir y mantener una fuerza de trabajo competente y maximizar las contribuciones del personal a los procesos de Gobierno Corporativo.
8	Gerencia de Auditoría Interna.	Asegurar el cumplimiento de los requerimientos externos.	Cumplir con las obligaciones contractuales, legales y legislativas.
9	Gerencia de Administración de Riesgos.	Evaluar los riesgos.	Soportar las decisiones administrativas a través del logro de los objetivos de Gobierno Corporativo y responder a las amenazas reduciendo la complejidad, incrementando la objetividad e identificando factores de decisión importante.
10	Gerencia de Negocios.	Administración de proyectos.	Establecer prioridades y entregar a tiempo dentro del presupuesto.
11	Gerencia de Administración y Métodos.	Administración de la calidad.	Cumplir con los requerimientos del cliente, de acuerdo con la estructura de Gobierno Corporativo.
<p>Observaciones y comentarios: Determinar las responsabilidades en el proceso de implementación de gobierno corporativo, es una de las actividades más importantes de control interno, ya que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección y las acciones necesarias para afrontar los riesgos para conseguir los objetivos del grupo financiero.</p>			

ENCUESTA PRELIMINAR
GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Como implementar el Gobierno Corporativo
en la organización

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2-2 1/2

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

ID del proceso	Área responsable	Proceso	Lo que satisface los requerimientos del negocio
Tecnología			
1	Gerencia de Informática y Desarrollo.	Identificar las soluciones automatizadas.	Asegurar un efectivo y eficiente acercamiento para satisfacer los requerimientos de los usuarios de información.
2	Gerencia de Informática y Desarrollo.	Adquirir y mantener el software de aplicaciones.	Proveer las funciones automatizadas que soporten efectivamente los procesos del negocio.
3	Gerencia de Informática y Desarrollo.	Adquirir y mantener la infraestructura tecnológica.	Proveer las plataformas apropiadas para soportar las aplicaciones de negocios.
4	Gerencia de Organización y Métodos y la Gerencia de Auditoría Interna.	Desarrollar y mantener los procedimientos de control interno.	Asegurar que el uso adecuado de las aplicaciones y las soluciones tecnológicas tengan lugar.
5	Proveedor externo de licencias, programas y sistemas de información.	Instalar y acreditar los sistemas.	Verificar y confirmar que la solución esté adaptada al propósito pretendido.
6	El Consejo de Administración.	Administrar cambios.	Minimizar la posibilidad de interrupciones, alteraciones no autorizadas, y los errores.
Información y comunicación			
1	El Consejo de Administración.	Definir y administrar los niveles de servicio.	Establecer una comprensión común del nivel de servicio requerido en la institución.
2	Gerencia de Auditoría Interna.	Administrar los servicios con terceros.	Asegurar que las funciones y responsabilidades de terceros estén claramente definidas, adheridas y continúen satisfaciendo los requerimientos establecidos por la institución.
3	Gerencia de Informática y Desarrollo.	Administrar el desempeño y la capacidad.	Asegurar que la capacidad adecuada esté disponible, y que se haga el mejor y óptimo uso, para cumplir con las necesidades de desempeño requeridas.
4	Dirección de Gobierno Corporativo.	Asegurar el servicio continuo.	Tener la seguridad de que los servicios que presta la institución, estén disponibles cuando se requieran, y asegurar un impacto mínimo en el negocio en el evento de una interrupción mayor.
5	Gerencia de Informática y Desarrollo.	Asegurar la seguridad de los sistemas.	Salvaguardar la información financiera y no financiera, contra el uso no autorizado, divulgación o modificación, daño o pérdida.
6	Gerencia Financiera.	Identificar y atribuir costos.	Asegurar una atención correcta a los costos atribuibles a los servicios de información.

ENCUESTA PRELIMINAR
GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Como implementar el Gobierno Corporativo
en la organización

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2-2 2/2

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

ID del proceso	Área responsable	Proceso	Lo que satisface los requerimientos del negocio
7	Gerencia de Informática y Desarrollo.	Educar y entrenar a los usuarios.	Asegurar que los usuarios estén haciendo un uso efectivo de la tecnología y estén conscientes de los riesgos y responsabilidades involucradas.
8	Gerencia de Negocios.	Ayudar y aconsejar a los clientes.	Asegurar que cualquier problema experimentado por el usuario se resuelva apropiadamente.
9	Dirección de Gobierno Corporativo.	Administrar la configuración.	Responder por todos los componentes del gobierno corporativo, prevenir las alteraciones no autorizadas, verificar la existencia física y proveer una base para la buena administración de cambio.
10	Gerencia de Auditoría Interna.	Administrar los problemas e incidentes.	Asegurar que los problemas e incidentes se resuelvan y sus causas sean investigadas para prevenir cualquier recurrencia.
11	Gerencia de Informática y Desarrollo.	Administración de datos.	Asegurar que los datos permanezcan completos, precisos y válidos durante su captura, procesamiento y almacenamiento.
12	Gerencia de Informática y Desarrollo.	Administración de instalaciones.	Proveer un entorno físico adaptable el cual proteja al equipo, contra los peligros naturales y provocados por el hombre.
13	Dirección de Gobierno Corporativo.	Administración de operaciones.	Asegurar que las importantes funciones de soporte de gobierno corporativo, se realicen regularmente y de forma agendada.
Evaluación de procesos			
1	Dirección de Gobierno Corporativo.	Monitorear los procesos.	Asegurar el logro de los objetivos definidos para los procesos de implementación del sistema de gobierno corporativo.
2	Dirección de Gobierno Corporativo y Gerencia de Auditoría Interna.	Evaluar la conveniencia de los controles internos.	Asegurar el cumplimiento de los objetivos de control interno para los procesos del sistema de gobierno corporativo.
3	Dirección de Gobierno Corporativo y Gerencia de Auditoría Interna.	Obtener el aseguramiento independiente.	Incrementar los niveles de confianza y credibilidad de la información, entre la organización, los clientes y los proveedores como terceros.
4	Dirección de Gobierno Corporativo y Gerencia de Auditoría Interna.	Proveer auditoría independiente.	Incrementar los niveles de confianza y los beneficios a partir de las recomendaciones de las mejores prácticas.
Observaciones y comentarios: Las diferentes áreas que integran la institución, cuentan con una visión muy clara del concepto de gobierno corporativo, llevando a cabo la aplicación de los procesos correspondientes y utilizando las herramientas tecnológicas para obtener información confiable.			

ENCUESTA PRELIMINAR
GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Diagnostico de sensibilización de la Administración
Autoevaluación de Gobierno Corporativo

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2-3 1/2

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Riesgo		Importancia: La importancia para la organización en una escala de 1 (para nada) a 5 (mucho) Desempeño: Que tan bien se realiza de 1 (no sabe o mal) hasta 5 (muy bien) Formalidad: Existe una política o procedimiento claramente documentado (Si o No, o?) Responsabilidad: Nombre o "no se sabe" Dominios y procesos de gobierno corporativo		¿Quién lo hace?						¿Quién es responsable?
Importancia	Desempeño			Interno	Externo	Otros	No sabe	Auditado	Formalidad	
Planeación y organización (PO)										
5	5	PO01	Definir un Plan Estratégico de gobierno corporativo.	X				X	SI	El Consejo de Administración.
5	5	PO02	Definir la arquitectura de información financiera y no financiera.	X					SI	El Consejo de Administración.
5	5	PO03	Determinar la dirección de información.	X					SI	El Consejo de Administración.
4	5	PO04	Definir la organización y las relaciones de gobierno corporativo.	X				X	SI	El Consejo de Administración.
5	5	PO05	Administrar la inversión de tecnología para la administración de Información.	X				X	SI	Gerencia de Informática y Desarrollo.
5	4	PO06	Comunicar las aspiraciones y dirección de la Gerencia General.	X					SI	Gerencia General.
4	4	PO07	Administración adecuada del departamento de Recursos Humanos.	X				X	SI	Gerencia de Recursos Humano.
5	4	PO08	Asegurar el cumplimiento con los requerimientos de información externos.	X				X	SI	Gerencia de Auditoría Interna.
5	5	PO09	Evaluar los riesgos.	X				X	SI	Gerencia de Administración de Riesgos.
5	4	PO010	Administrar los riesgos.	X				X	SI	Gerencia de Administración de Riesgos.
4	4	PO011	Administrar la calidad de la información.	X				X	SI	Gerencia de Organización y Métodos
Adquisición e implementación (AI)										
5	5	AI01	Identificar soluciones automatizadas.	X					SI	Gerencia de Informática y Desarrollo
5	5	AI02	Adquirir y mantener el software de aplicación adecuado, para obtener información oportuna.	X					SI	Gerencia de Informática y Desarrollo
4	4	AI03	Adquirir y mantener una infraestructura tecnológica de información.	X					SI	Gerencia de Informática y Desarrollo
5	4	AI04	Desarrollar y mantener los adecuados procedimientos de control interno.	X				X	SI	Gerencia de Organización y Métodos, y la Gerencia de Auditoría Interna.
5	5	AI05	Instalar y acreditar sistemas de información veraz y oportuna.		X			X	SI	Proveedor externo de licencias, programas y sistemas de información.

ENCUESTA PRELIMINAR
GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Diagnostico de sensibilización de la Administración
Autoevaluación de Gobierno Corporativo

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2-3 2/2

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Riesgo		Importancia: La importancia para la organización en una escala de 1 (para nada) a 5 (mucho) Desempeño: Que tan bien se realiza de 1 (no sabe o mal) hasta 5 (muy bien) Formalidad: Existe una política o procedimiento claramente documentado (Si o No, o ?) Responsabilidad: Nombre o "no se sabe"		¿Quién lo hace?						
Importancia	Desempeño			Interno	Externo	Otros	No sabe	Auditado	Formalidad	¿Quien es responsable?
4	4	AI06	Administrar los cambios necesarios en los controles internos.	X					SI	El Consejo de Administración.
Entrega y Soporte (ES)										
5	5	ES01	Definir y administrar los niveles de servicio de información financiera y no financiera.	X					SI	El Consejo de Administración.
5	5	ES02	Administrar los requerimientos de información efectuados por terceras partes (terceros relacionados).	X					SI	Gerencia de Auditoría Interna
5	5	ES03	Administrar el desempeño y la capacidad de cada empleado.	X					SI	Gerencia de Recursos Humanos
5	5	ES04	Asegurar el servicio y mejora continua.	X				X	SI	Departamento de Recursos Humanos y Mejora Continua
5	5	ES05	Garantizar la seguridad en los sistemas de información.	X					SI	Gerencia de Informática y Desarrollo
4	4	ES06	Identificar y asignar costos.	X					SI	Gerencia Financiera
4	4	ES07	Educar y capacitar a usuarios de los sistemas de información.	X					SI	Gerencia de Recursos Humanos, Dirección de Capacitación
4	4	ES08	Atender y aconsejar a los clientes sobre el análisis de la información.	X					SI	Gerencia de Informática y Desarrollo
5	5	ES09	Administrar la configuración de la información.	X					SI	Gerencia de Informática y Desarrollo
5	5	ES10	Administrar problemas e incidentes en la presentación de información.	X				X	SI	Gerencia de Auditoría Interna
Monitoreo y seguimiento (MS)										
5	5	MS01	Monitorear los procesos y controles internos.	X				X	SI	Gerencia de Auditoría Interna
5	5	MS02	Evaluar qué tan adecuado es el control interno en la entidad.		X				SI	Auditoría Externa
4	4	MS03	Obtener la protección de los auditores externos.		X			X	SI	Auditoría Externa
4	4	MS04	Colaborar en la auditoría independiente.	X					SI	Gerencia de Auditoría Interna

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.		G-2-4 1/3
<u>Funciones y Estructura del Consejo de Administración</u>		Hecho por: mph
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006		Fecha: 15/05/2007
		Revisado por: masr
		Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios			
	N/A	Si	No	Respuesta
Sobre la integración del Consejo de Administración				
1. ¿El Consejo de Administración está integrado por un número no menor a cinco y no mayor a quince consejeros propietarios?		X		Ninguno.
2. ¿Existen únicamente Consejeros Propietarios?			X	Ninguno.
3. ¿Los consejeros suplentes únicamente pueden suplir a un consejero propietario previamente establecido?		X		Ninguno.
4. ¿En su caso el consejero propietario sugiere al Consejo la designación de la persona que será su respectivo suplente?			X	Ninguno.
5. ¿Los consejeros independientes y patrimoniales, en conjunto, constituyen al menos el 40% del Consejo de Administración?		X		Ninguno.
6. ¿Los consejeros independientes representan cuando menos el 20% del total de consejeros?		X		Ninguno.
7. ¿En el informe anual presentado por el Consejo de Administración se mencionan cuáles consejeros tienen la calidad de independientes y cuáles de patrimoniales?		X		Ninguno.
8. ¿Se indica en el informe anual la categoría a la que pertenecen los consejeros patrimoniales?			X	Ninguno.
9. ¿En el informe anual del Consejo de Administración se indican los principales cargos de cada consejero a la fecha del informe?			X	Ninguno.
Sobre la estructura del Consejo de Administración				
10. ¿El Consejo de Administración realiza las Funciones de Compensación y Evaluación, Auditoría y Planeación y Finanzas?			X	En materia de planeación, finanzas y compensación vía acciones, funciona como órgano de consulta y aprobación de ciertos puntos. En materia de Auditoría lo hace a través del Comité de Auditoría.
11. ¿Los órganos intermedios únicamente están conformados por consejeros propietarios?			X	Ninguno.
12. ¿Cada órgano intermedio se compone de 3 miembros como mínimo y como máximo?			X	Todos los comités intermedios tienen un mínimo de tres miembros.
13. ¿Cada consejero independiente, además de cumplir con sus funciones en el Consejo, participa en al menos uno de los órganos intermedios?			X	Los órganos intermedios están compuestos por dos independientes y un Relacionado.
14. ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría es presidido por un consejero independiente?		X		ES 100% INDEPENDIENTE
Sobre los deberes de los Consejeros				
15. ¿El Consejo de Administración se reúne al menos 4 veces al año?		X		Ninguno.
16. ¿Cuándo menos una de las reuniones del Consejo de Administración está dedicada a la definición de la estrategia de mediano y largo plazo de la sociedad?		X		Ninguno.
17. ¿Con acuerdo de al menos el 25% de consejeros, se puede convocar a una sesión de Consejo?		X		Ninguno.
18. ¿Los consejeros tienen acceso a toda la información relevante con cuando menos 5 días hábiles a la sesión?		X		Ninguno.

G-2-4 2/3
 Hecho por: rnph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha: 30/06/2007

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Funciones y Estructura del Consejo de Administración
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

Puntos de atención	Descripción / Comentarios		
	N/A	Si	No
19. ¿Existe algún mecanismo que asegure que los consejeros puedan evaluar cuestiones sobre asuntos estratégicos, aún cuando no reciban la información necesaria con cuando menos 5 días hábiles de anticipación?		X	
20. ¿Se induce al consejero nombrado por primera vez, explicándole sus responsabilidades y la situación de la sociedad?		X	
Sobre los deberes de los Consejeros			
21. ¿Los consejeros comunican al Presidente y al Secretario del Consejo cualquier conflicto de interés que implique se deban de abstener de votar y en efecto se abstienen de participar en la deliberación correspondiente?		X	
22. ¿Los consejeros únicamente utilizan los activos o servicios de la sociedad sólo para el cumplimiento de su objeto social?		X	
23. ¿En su caso, se definen políticas claras para cuando los consejeros utilicen excepcionalmente los activos de la sociedad para cuestiones personales?		X	
24. ¿Los consejeros dedican tiempo a sus funciones asistiendo cuando menos al 70% de las sesiones a las que es convocado?		X	
25. ¿Los consejeros mantienen absoluta confidencialidad acerca de los asuntos sociales de los que tienen conocimiento a través de las sesiones a las que asisten?		X	
26. ¿Los consejeros propietarios y los consejeros suplentes se mantienen mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del consejo?		X	
27. ¿Se apoya al Consejo de Administración a través de opiniones, recomendaciones y orientaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa?		X	
Sobre la Operación del órgano que cumple con la función de Evaluación y Compensación			
28. ¿La estructura y las políticas utilizadas para la determinación de los paquetes de consejeros y funcionarios son reveladas?			X

G-2-4 3/3

Hecho por: mph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha: 30/06/2007

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Funciones y Estructura del Consejo de Administración
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

Puntos de atención	Descripción / Comentarios			
	N/A	Si	No	Respuesta
29. ¿El órgano intermedio que realiza las funciones de Evaluación y Compensación revisa que las condiciones de contratación de ejecutivos de alto nivel y que los pagos probables por separación de la sociedad, se apeguen a lineamientos aprobados por el Consejo?			X	No se tiene constituido el órgano intermedio para estos efectos. Sin embargo el área de Recursos Humanos tiene como responsabilidad llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, y contratación de los ejecutivos de alto nivel, en función a las condiciones del mercado de trabajo, tanto del sector bancario como de los sectores de manufactura y servicios, de tal forma de ser competitivos para atraer al personal mas calificado, dentro de las restricciones presupuestales y posibilidades económicas de la institución, buscando mantener al mismo tiempo la equidad interna de la organización. Se cuenta con políticas establecidas para la separación de funcionarios que son seguidas por el área de Recursos Humanos en los casos que así corresponda y están sujetos a la evaluación de auditoría interna.

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Función de Comité de Compensación y Evaluación
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2-5
 Hecho por: rnph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: Masr
 Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios			
	N/A	Si	No	Respuesta
Compensación y evaluación				
El Comité de Compensaciones es el órgano encargado de las funciones de evaluación y compensación, revisa las condiciones de contratación de ejecutivos de alto nivel y los pagos probables por separación de la Sociedad para que se apeguen a los lineamientos aprobados por el Consejo de Administración.				
1. ¿El órgano intermedio que realiza las funciones de Evaluación y Compensación revisa que las condiciones de contratación de ejecutivos de alto nivel y que los pagos probables por separación de la sociedad, se apeguen a lineamientos aprobados por el Consejo?	X			Ninguno.
2. ¿La estructura y las políticas utilizadas para la determinación de los paquetes de consejeros y funcionarios son reveladas?	X			Existe una política interna para la determinación de estos paquetes.

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Función del Comité de Finanzas y Planeación
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2-6
 Hecho por: rnph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: Masr
 Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios			
	N/A	Si	No	Respuesta
Sobre la operación del órgano intermedio que se encarga de la función de finanzas y planeación				
El Comité de Inversiones es el órgano encargado de revisar los proyectos e inversiones materiales e importantes de la Sociedad que estén fuera del curso ordinario de negocios y los que no están incluidos en el presupuesto anual, oportunidades y riesgo de negocios, planes de expansión, estrategias de mercado, etc.				
1. ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Finanzas y planeación emite una evaluación acerca de la viabilidad de las principales inversiones y transacciones de financiamiento de la sociedad?		X		Ninguno.
2. ¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación evalúa periódicamente la posición estratégica de la sociedad de acuerdo a lo estipulado en el plan estratégico?		X		Ninguno.
3. ¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación apoya al Consejo vigilando la congruencia de las políticas de inversión y de financiamiento con la visión estratégica de la sociedad?		X		Ninguno.
4. ¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación apoya al Consejo revisando las proyecciones financieras de la sociedad asegurando su congruencia con el plan estratégico de la sociedad?		X		Ninguno.

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Función del Comité de Auditoría Interna
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2-7

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios			
	N/A	Si	No	Respuesta
Auditoría Interna				
El Comité de Auditoría es el órgano encargado de revisar los procedimientos de reporte financiero y los sistemas de control financiero interno de la empresa así como de los auditores externos e internos.				
1. ¿Los ingresos del auditor externo así como de cualquier otra revisión externa, provenientes de llevar a cabo la Auditoría de la sociedad, representan un porcentaje igual o menor al 20% de los ingresos totales de los despachos encargados?		X		Ninguno.
2. ¿La rotación del socio que dictamina a la sociedad es de al menos cada 6 años?		X		En 2006 cambiamos incluso de auditor.
3. ¿La persona que firma el dictamen de la auditoría a los estados financieros anuales de la sociedad es distinta de aquella que actúa como Comisario?			X	Son personas físicas distintas pero pertenecen a la misma firma de auditores Externos.
4. ¿Se revela información en el Informe Anual acerca del perfil profesional del Comisario de la sociedad?			X	Pero se señala que pertenece al despacho de auditores externos.
Sobre la información financiera				
5. ¿La sociedad cuenta con un área de auditoría interna?		X		Ninguno.
6. ¿El órgano intermedio que se encarga de realizar la función de Auditoría somete las políticas contables a la aprobación del Consejo?		X		Ninguno.
7. ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría se cerciora si la información financiera pública intermedia se elabora de acuerdo con los mismos principios, criterios y prácticas con los que se elaborarán los informes anuales?		X		Ninguno.
Sobre controles internos				
8. ¿Existe un sistema de control interno?		X		Ninguno.
9. ¿Se someten a la aprobación del Consejo los lineamientos generales del sistema de control interno?		X		Ninguno.
10. ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría evalúa y emite una opinión acerca de la efectividad del sistema de control interno?		X		Ninguno.
11. ¿Los auditores externos validan la efectividad del sistema de control interno y emiten un reporte respecto a dichos controles?		X		Ninguno.
Revisión del cumplimiento de disposiciones				
12. ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría verifica que existan controles que permitan determinar si la sociedad cumple con las disposiciones que le son aplicables y lo reporta periódicamente al Consejo?		X		Ninguno.
13. ¿La revisión del cumplimiento de todas las disposiciones aplicables se lleva a cabo cuando menos una vez al año?		X		Ninguno.
14. ¿Se informa periódicamente al Consejo de Administración acerca de la situación legal de la misma?		X		Ninguno.

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Función de la Asamblea General de Accionistas
Derechos de los Accionistas

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-2-8

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios			Respuesta
	N/A	Si	No	
Sobre la información y Agenda del día de la Asamblea de Accionistas				
1. ¿Se omitió de la Agenda del Día de las Asambleas el punto referente a 'Asuntos Varios'?			X	Sin embargo, no se trató ningún asunto.
2. ¿Se evitó la agrupación de asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del Agenda del Día?		X		Ninguno.
3. ¿Toda la información sobre cada punto del Agenda del día de la Asamblea de Accionistas está disponible con 15 días de anticipación?		X		Ninguno.
4. ¿Se facilita a los accionistas con algún formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del Agenda del día, para que puedan girar instrucciones a sus mandatarios?		X		Ninguno.
5. ¿Dentro de la información que se entrega a los accionistas, se incluye la propuesta de integración del Consejo de Administración, acompañado de información referida al perfil profesional de los candidatos?		X		Ninguno.
Sobre la información y comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas				
6. ¿El Consejo de Administración incluye en su informe anual a la Asamblea aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio y los nombres de sus integrantes?		X		Ninguno.
7. ¿Los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo están a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea?		X		Ninguno.
8. ¿La sociedad cuenta con políticas, mecanismos y personas responsables para informar a los inversionistas y mantener cauces de comunicación con los accionistas e inversionistas potenciales?		X		Ninguno.

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación del entorno de control****Integridad y valores éticos****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-3 1/3**

Hecho por: rnp

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Integridad y valores éticos	
Objetivos: La dirección ha de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.	
1. Detectar la existencia y puesta en práctica de códigos de conducta y otras políticas que consideren las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses o los niveles esperados de comportamiento ético y moral. Para esta evaluación se debe considerar los siguientes puntos:	La tiene un código de conducta formal. No obstante, existe un manual con las expectativas de conducta de los empleados, que se entrega a todos los empleados nuevos al incorporarse a la empresa.
<input type="checkbox"/> Los códigos de conducta son suficientemente amplios y se refieren a conflictos de intereses, pagos ilegales u otros pagos indebidos, competencia desleal o uso fraudulento de información real en las operaciones.	Ninguno.
<input type="checkbox"/> Los códigos son aceptados de forma expresa y periódicamente por todos los empleados.	Ninguno.
<input type="checkbox"/> Los empleados entienden qué comportamiento es aceptable o no aceptable dentro de la institución, y saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido.	Ninguno.
<input type="checkbox"/> La cultura de la administración enfatiza la importancia de la integridad y el comportamiento ético, cuando no existe un código escrito de comportamiento. Este código puede ser comunicado verbalmente en reuniones con el personal, reuniones individuales, o en el curso de las actividades diarias.	Ninguno.
2. Observar si la administración predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal. Para esta evaluación se debe considerar los siguientes puntos:	La dirección espera que todos los empleados mantengan unas normas reales y éticas elevadas y que se comporten de acuerdo a ellas. La dirección es consciente de que tiene que dar ejemplo y de que debe comunicar a la organización ese mensaje. Las expectativas de la dirección se comunican a todos los empleados en el manual y se espera que sean reforzadas tanto por los supervisores como por el resto de empleados.
<input type="checkbox"/> Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, el compromiso con la integridad y la ética.	
<input type="checkbox"/> Los empleados sienten presión por parte de sus iguales para hacer "lo que es debido", o solamente se piensa en hacer "dinero rápidamente".	
<input type="checkbox"/> La administración trata adecuadamente los síntomas de que existen problemas, en particular cuando puede ser considerable el costo de identificar los problemas y tratar los temas.	
3. Evaluar las medidas correctivas que se tornan en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos, o ante las violaciones del código de conducta. Se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la organización. Para esta evaluación se debe considerar el siguiente punto:	Las desviaciones de políticas y procedimientos o transgresiones de las expectativas de comportamiento son tratadas según la infracción, pudiendo consistir desde recordar verbalmente al empleado la política de la hasta el despido.
<input type="checkbox"/> La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento.	
<input type="checkbox"/> Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación del entorno de control
Integridad y valores éticos

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-3 2/3

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<input type="checkbox"/> Los empleados entienden que si se les sorprende violando las normas de conducta sufrirán las consecuencias.	
<p>4. Examinar el trato con los empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, competidores, auditores, etc. Por ejemplo, si la administración dirige el negocio con una alta consideración ética, e insiste en que los demás hagan lo mismo, o si presta poca atención a los temas éticos.</p> <p>Para esta evaluación se debe considerar el siguiente punto:</p>	<p>La dirección mantiene un alto grado de integridad en sus tratos y exige que sus empleados y agentes mantengan niveles similares. El no cumplimiento de este requisito es tratado rápidamente y severamente. Existen ejemplos en los archivos de medidas tomadas contra individuos concretos, así como de comunicaciones generales. No se han recibido prácticamente reclamaciones por parte de clientes u otras personas alegando conducta inadecuada.</p>
<input type="checkbox"/> El trato diario con clientes, proveedores, empleados y demás terceros, se hace de forma honesta y equivalente (por ejemplo, no se ignoran los reclamos efectuados por los clientes, o la infraestructura de un proveedor o no se hacen esfuerzos para encontrar una manera de rechazar el derecho legítimo de un empleado o los informes a los prestatarios son completos, exactos y nada engañosos).	
<p>5. Detectar si existe presión para cumplir con unos objetivos de rendimiento poco realistas especialmente en lo referente a resultados a corto plazo y hasta qué punto la remuneración se en la consecución de dichos objetivos de rendimiento.</p> <p>Para esta evaluación se debe considerar el siguiente punto, por ejemplo:</p>	<p>Los ejecutivos son asalariados y normalmente reciben bonos en efectivo al 20% del salario. Estos bonos están en gran medida relacionados con la consecución de objetivos personales o de la actividad en general. Como consecuencia, la remuneración de los directivos está basada esencialmente en el rendimiento individual y de conjunto y en el de la actividad en la que trabajan. La dirección considera que este plan de remuneración anima a la iniciativa individual y al trabajo en equipo. Dado que la remuneración a corto plazo se basa sólo de forma indirecta en la rentabilidad, los directivos tienen poco incentivo para manipular las operaciones o los estados financieros para mejorar los resultados operativos.</p>
<input type="checkbox"/> Existen condiciones tales como -incentivos extremados o alicientes que puedan poner a prueba (de una forma innecesaria e injusta) si los empleados observan los valores éticos	
<input type="checkbox"/> La remuneración y las promociones se basan exclusivamente en la consecución de objetivos de rendimiento a corto plazo.	
<input type="checkbox"/> Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pudieran existir.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación del entorno de control
Integridad y valores éticos

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-3 3/3

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>6. Actitud de la dirección hacia su intervención en los casos que el sistema no dispone de los mecanismos necesarios para garantizar un procedimiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los controles establecidos.</p> <p>Para esta evaluación se debe considerar el siguiente punto:</p> <p><input type="checkbox"/> La administración proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesita su intervención.</p> <p><input type="checkbox"/> La intervención por parte de la administración está debidamente documentada y explicada.</p> <p><input type="checkbox"/> Está explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por parte de la administración.</p> <p><input type="checkbox"/> Se investigan y documentan las desviaciones de las políticas establecidas.</p>	<p>La dirección no ha intentado hacer caso omiso de los controles o eludirlos indebidamente. A los empleados se les anima a comunicar cualquier intento que conozcan de trasgresión de los sistemas de control y la dirección ha apoyado a los empleados que lo han hecho reconociéndolo en sus evaluaciones.</p>
<p>Conclusiones/Acciones necesarias: La dirección ha mostrado su compromiso con la integridad y el comportamiento ético y ha comunicado dicho compromiso a todos los empleados. El mensaje es continuo pero anecdótico. La dirección debería considerar la realización de un programa más planificado.</p>	

<p>GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A. <u>Evaluación del entorno de control</u> <u>Compromiso de competencia profesional</u> Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006</p>	<p>G-3-1 Hecho por: mph Fecha: 15/05/2007 Revisado por: masr Fecha: 30/06/2007</p>
--	---

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>Objetivos: La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.</p>	
<p>*Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección ha analizado, formal o informalmente, las funciones que comprenden tareas específicas, teniendo en cuenta factores tales como hasta qué grado los individuos han de ejercer su propio juicio, y ha establecido cuál es el grado de supervisión necesaria.</p>	<p>La dispone de descripciones escritas formales de los puestos de trabajo para todo el personal de supervisión y, para los trabajos que conllevan solamente unas cuantas tareas específicas, las obligaciones del puesto de trabajo se comunican claramente.</p>
<p>*Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuada mente. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección ha determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridos para realizar trabajos específicos.</p> <p><input type="checkbox"/> Existe evidencia que demuestre que los empleados parecen poseer los conocimientos y habilidades requeridos.</p>	<p>Las descripciones de los puestos de trabajo especifican el conocimiento y la capacitación requeridos bien generalmente o en términos de la naturaleza y alcance de la cualificación, formación y experiencia requeridas. El departamento de recursos humanos usa estas descripciones en las decisiones relacionadas con la contratación, formación y ascensos.</p>
<p>Conclusiones/Acciones necesarias: La existencia de descripciones escritas de los puestos de trabajo con tareas y parámetros definidos (cualificación y formación) demuestran un compromiso claro por parte de la dirección hacia el mantenimiento de un adecuado nivel de capacitación laboral. La dirección deberá considerar la realización de descripciones más formales de los puestos de trabajo del personal que no es de supervisión.</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación del entorno de control
Consejo de Administración y Comité de Auditoría
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-3-2 1/3
 Hecho por: mph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Consejo de administración y comité de auditoría.	
Un consejo de administración activo y efectivo, o comités del mismo, es un elemento de control importante. Dado que la dirección tiene la posibilidad de eludir los sistemas de control, el consejo tiene un papel importante para asegurar un control interno efectivo.	
*La independencia respecto de la dirección es más que necesaria cuando se plantean cuestiones difíciles o que requieren investigación. Por ejemplo, considerar si:	El consejo de administración se compone de cuatro consejeros externos y tres directivos de alto nivel de la empresa. Dos de los consejeros externos están asociados en negocios con el director general y el presidente. Según el secretario y otros invitados a las juntas del consejo, se producen discusiones animadas entre la dirección y algunos consejeros externos.
<input type="checkbox"/> El consejo examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección (por ejemplo, iniciativas estratégicas y transacciones importantes), y busca explicaciones para resultados pasados (por ejemplo, variaciones del presupuesto). <input type="checkbox"/> En el caso de un consejo que esté formado única mente por los ejecutivos y empleados de una entidad (por ejemplo, una pequeña), se cuestionan y examinan detalladamente las actividades, se presentan opiniones alternativas y se toman las medidas que sean necesarias.	
*Se establecen comités dependientes del consejo en casos justificados por la necesidad de prestar atención más detallada o directa a asuntos específicos. Por ejemplo, considerar si:	El consejo tiene un comité de auditoría que se compone de tres consejeros externos y un comité de remuneraciones formado por cuatro consejeros externos.
<input type="checkbox"/> Existen comités dependientes del consejo. <input type="checkbox"/> Son suficientes, en cuanto a contenido y número de miembros, para tratar los temas importantes adecuadamente.	
*Conocimientos y experiencia de los consejeros. Por ejemplo, considerar si:	La mayoría de los miembros del consejo son empresarios con experiencia. Uno de ellos posee el 12% del capital social y es un físico que carece de experiencia gerencial. Todos los miembros del consejo, que son también ejecutivos de la empresa, tienen gran experiencia en la industria aeroespacial, al igual que uno de los consejeros externos.
<input type="checkbox"/> Los consejeros tienen suficientes conocimientos, experiencia en el negocio de la y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente	
*Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos con la necesaria frecuencia y oportunidad. Por ejemplo, considerar si:	El jefe de auditoría interna de la empresa, recientemente contratado, se reúne trimestralmente con el comité de auditoría. El comité de auditoría se reúne con los auditores externos al menos dos veces al año, durante la planificación de la auditoría y al finalizar la auditoría. El director financiero es además consejero y se reúne frecuentemente con otros consejeros.
<input type="checkbox"/> El comité de auditoría se reúne en privado con el jefe de contabilidad y con los auditores internos y externos para discutir la razonabilidad del proceso de presentación de los estados financieros, el sistema de control interno, los comentarios y recomendaciones significativas y la actuación de la dirección.	
<input type="checkbox"/> El comité de auditoría realiza una revisión anual del alcance de las actividades de los auditores internos y externos.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación del entorno de control
Consejo de Administración y Comité de Auditoría
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-3-2 2/3

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>*Se suministra información a los miembros del consejo o del comité de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>Los miembros del consejo reciben estados financieros mensuales, incluyendo una comparación de los resultados actuales del ejercicio en curso con el presupuesto y con el año anterior, así como ciertas estadísticas y análisis operativos. Estos documentos se entregan antes del día 15 de cada mes y contienen suficiente información para permitir un análisis detallado de los mismos antes de las reuniones del consejo. Las reuniones se celebran el último viernes de cada mes. Los gastos que exceden de Q250,000 así como créditos a otorgar superiores a un millón requieren la aprobación del consejo. En este mismo caso, la aprobación del consejo se suele obtener durante reuniones especiales por teléfono.</p>
<p><input type="checkbox"/> El consejo recibe regularmente información clave, tal como los estados financieros intermedios, iniciativas importantes de marketing, contratos significativos o sobre negociaciones en curso.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Los consejeros consideran que reciben una información apropiada.</p>	
<p>*Existe un control sobre la determinación de las remuneraciones de ejecutivos y el jefe de auditoría interna así como de su nombramiento y cese. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>El comité de remuneraciones determina anualmente la remuneración correspondiente al director general y al jefe de auditoría interna.</p>
<p><input type="checkbox"/> El comité de remuneraciones aprueba todos los planes de incentivos de la dirección vinculados al rendimiento.</p> <p><input type="checkbox"/> El Comité de remuneraciones trata, previa consulta con el comité de auditoría, de la retribución del responsable de auditoría interna.</p>	
<p>*Está establecida la forma de dejar evidencia de que “los superiores deben dar ejemplo”. Considerar si:</p>	<p>El consejo impulsa a dirección a establecer e imponer altas normas éticas y morales. Lo consejeros externos no participan activamente en establecer esas normas aunque si supervisan que la dirección cumpla con las mismas.</p>
<p><input type="checkbox"/> El consejo de administración y el comité de auditoría están suficientemente involucrados para evaluar la efectividad del “ejemplo de los superiores”.</p>	
<p><input type="checkbox"/> El consejo toma las medidas necesarias para garantizar un “tono ético” apropiado.</p> <p><input type="checkbox"/> El consejo controla específicamente la adhesión de la dirección al código de conducta.</p>	
<p>Las acciones que toman el consejo o el comité como consecuencia de sus conclusiones, incluyendo en su caso investigaciones especiales. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>El consejo normalmente deja el seguimiento a la discreción de la dirección y apenas realiza investigaciones especiales.</p>
<p><input type="checkbox"/> El consejo ha emitido directrices a la dirección detallando las acciones específicas que han de ser tomadas.</p> <p><input type="checkbox"/> El consejo supervisa y realiza el seguimiento necesario.</p>	

<p>GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A. <u>Evaluación del entorno de control</u> <u>Consejo de Administración y Comité de Auditoría</u> Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006</p>	<p style="text-align: right;">G-3-2 3/3</p> <p>Hecho por: rnp Fecha: 15/05/2007 Revisado por: masr Fecha: 30/06/2007</p>
--	--

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>*Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del consejo o del comité de auditoría la información más sensible, las investigaciones y los actos indebidos (por ejemplo, gastos de viaje de directivos importantes, litigios significativos, investigaciones de organismos de control, desfalcos, malversaciones o usos indebidos de los activos, violaciones de reglamentos con respecto al abuso de información privilegiada, pagos a políticos, pagos ilegales). Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Existe un proceso para informar al consejo sobre los acontecimientos significativos.</p>	<p>La política de la estipula que el consejo ha de ser notificado por carta certificada, en un período de tres días laborales, de cualquier litigio que pueda resultar en una pérdida de más de US\$100,000 dólares, de cualquier investigación de las autoridades reguladoras, desfalco o cualquier otra actualización indebida por parte de un empleado o directivo del nivel gerencial o de un nivel superior. Cualquier actuación de este tipo por un empleado de un nivel inferior al gerencial que resulte en una pérdida para la de más de US\$2,000.00 ha de ser notificada al consejo. Las cuentas de gastos de los directivos y otros beneficiarios por ellos recibidos son revisadas por el consejo dos veces al año.</p>
<p>Conclusiones/Acciones necesarias: El consejo de administración y el comité de auditoría contribuyen significativamente a la efectividad del entorno de control. No obstante, la dirección debería esforzarse en hacer que el consejo participe más estrechamente en investigaciones especiales.</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación del entorno de control
La filosofía de dirección y el estilo de gestión
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-3-3 1/2
 Hecho por: mph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>La filosofía de dirección y el estilo de gestión. La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Éstos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos.</p>	
<p>*La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados; por ejemplo, la dirección suele emprender aventuras de especial alto riesgo o bien es extremadamente prudente para aceptar riesgos. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que control riesgos.</p>	<p>La dirección es relativamente opuesta al riesgo, siendo conservadora en sus prácticas reales. El coeficiente de endeudamiento de la es uno de los más bajos del sector. Las adquisiciones de son investigadas a fondo; analizando competencias, los mercados, la estructura de precios y las relaciones con los proveedores y los clientes. Las adquisiciones son financiadas en un principio mediante las líneas de crédito existentes con financiamiento permanente obtenido por medio de préstamos garantizados a largo plazo. Recientemente la entidad ha contratado consultores externos para estudiar cómo mejorar el control del plan médico y de los costes salariales de los empleados.</p>
<p>Existe rotación de la plantilla en las funciones clave, por ejemplo, operativas, contabilidad, pro ceso de datos, auditoría interna. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Ha existido una rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión.</p> <p><input type="checkbox"/> Han dimitido inesperadamente o sin suficiente preaviso empleados clave.</p> <p><input type="checkbox"/> Existe una tendencia en la rotación (por ejemplo, incapacidad de retener ejecutivos financieros clave o miembros del departamento de auditoría interna) que pueda ser indicativa del énfasis que la dirección pone sobre el control.</p>	<p>El nivel de rotación de los empleados ha sido satisfactorio durante muchos años. Hubo un incremento de rotación debido a la adquisición de empresas. Al parecer, tal rotación estuvo relacionada con la inminente venta de dichas empresas por sus dueños, y no fue considerado esto como un problema por la dirección, dado que no incluyó personal considerado como clave.</p>
<p>*Frecuencia de interacción entre la alta dirección y la dirección operativa, en particular cuando se opera en localizaciones geográficamente remotas. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Los altos directivos visitan periódicamente a las subsidiarias o las divisiones.</p> <p><input type="checkbox"/> Se celebran con frecuencia reuniones de dirección del grupo o de las divisiones.</p>	<p>La alta dirección y la dirección operativa se reúnen con frecuencia tanto de una manera formal como informal, de lo cual son ejemplo las reuniones semanales y las comidas de trabajo informales.</p>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación del entorno de control****La filosofía de dirección y el estilo de gestión****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-3-3 2/2**

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>*Actitud de la dirección hacia el proceso de datos y las funciones de contabilidad y su preocupación por la fiabilidad de la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>El departamento de sistemas informativos se compone de 10 empleados fijos incluyendo dos directivos con experiencia que dependen directamente del director general, con un presupuesto actual de Q3 millones, suficiente para satisfacer necesidades. Las estimaciones relacionadas con proyectos, tales como las relacionadas con los costos para completar proyectos abiertos, son preparadas por personal cualificado y revisadas y aprobadas por los directores financieros y operativos correspondientes. Todos los informes financieros son revisados por el "controller", el director financiero y el director general antes de ser dados a conocer. Los estados financieros anuales son revisados y aprobados por el consejo de administración antes de ser publicados.</p>
<p><input type="checkbox"/> Se considera la contabilidad como un mal necesario o como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad.</p>	
<p><input type="checkbox"/> La selección de criterios contables utilizados en los estados financieros, se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Si la función contable está descentralizada, la dirección operativa correspondiente aprueba los resultados declarados.</p>	
<p><input type="checkbox"/> El personal de contabilidad tiene también una responsabilidad ante y es controlado por la dirección financiera central.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado.</p>	
<p>*Actitudes respecto de la presentación de información financiera, incluyendo las posibles disputas en cuanto a la aplicación de criterios contables (por ejemplo, la selección de un tratamiento conservador en contraposición con políticas contables muy liberales, si se han aplicado inadecuadamente los principios contables, si hay información financiera importante que no haya sido revelada, o si han sido manipulados o falsificados los archivos). Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>La dirección desea que los informes financieros sean exactos y presentados de manera que reflejen la imagen fiel de la empresa. De vez en cuando surgen desacuerdos entre la dirección operativa y la dirección financiera y entre la entidad y los auditores externos, pero la dirección y los auditores trabajan conjuntamente para determinar el tratamiento contable adecuado. Tales desacuerdos no afectan negativamente a la relación con los auditores.</p>
<p><input type="checkbox"/> La dirección evita los enfoques excesivamente dirigidos sobre los resultados a corto plazo.</p>	
<p><input type="checkbox"/> El personal emite informes indebidos para conseguir los objetivos, (por ejemplo, vendedores emitiendo pedidos para lograr la consecución de objetivos sabiendo que los clientes devolverán las correspondientes mercancías en el siguiente período).</p>	
<p><input type="checkbox"/> Los directivos ignoran las posibles sospechas o indicaciones de prácticas indebidas.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Se fuerzan las estimaciones hasta el límite de razonabilidad o incluso más.</p>	
<p>Conclusiones/Acciones necesarias: La filosofía de la dirección y el estilo operativo favorecen la existencia de un control interno efectivo.</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación del entorno de control
Estructura organizativa

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-3-4 1/2

Hecho por: rnp

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Estructura organizativa	
La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente la actividad desde la ni tan complicada que inhíba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control, poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.	
<p>*La estructura organizativa es apropiada y su capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> La estructura organizativa está debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones realizadas por la entidad.</p> <p><input type="checkbox"/> La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades riales.</p>	<p>La estructura organizativa de la ha sido modificada recientemente para acomodarla a la desinversión en la división de defensa y la adquisición de una nueva empresa. La dirección opina que la nueva estructura es apropiada, no obstante, no lleva en funcionamiento el tiempo suficiente como para evaluar su efectividad.</p>
<p>*La definición de las responsabilidades de los principales directivos es adecuada así como su conocimiento de dichas responsabilidades. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.</p>	<p>Las responsabilidades de los directivos principales han vuelto a ser definidas junto con la nueva estructura organizativa. Estas responsabilidades parecen ser adecuadas para las necesidades de la entidad, pero han sido probadas durante un período suficientemente amplio. La actuación de los directivos indica que entienden cuáles son sus responsabilidades y éstas son revisadas con ellos anualmente.</p>
<p>*Los conocimientos y la experiencia de los principales directivos son los adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Los ejecutivos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones.</p>	<p>Todos los directivos han permanecido con la durante al menos cinco años, y todos conocen bien la entidad y sus responsabilidades. Algunos directivos se incorporaron en los últimos seis meses. Asimismo cuentan con la formación necesaria para su desempeño.</p>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación del entorno de control
Estructura organizativa

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-3-4 2/2

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>*Idoneidad de las relaciones de dependencia. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Las relaciones de dependencia establecidas (ya sean formales, informales, directas o matriciales) son adecuadas y permiten a los directivos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad.</p> <p><input type="checkbox"/> Los ejecutivos de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación apropiada hacia los altos ejecutivos.</p>	<p>Las estructuras jerárquicas son lógicas y cada responsable de actividad informa al directivo apropiado. Estas estructuras aseguran una comunicación efectiva entre los empleados, supervisores, gerentes y directivos.</p>
<p>*Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa a la luz de los cambios en la o en el sector en el que opera.</p>	
<p>*Hay suficientes empleados, especialmente con capacidad de dirección y supervisión. Considerar, por ejemplo, si:</p> <p><input type="checkbox"/> Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.</p> <p><input type="checkbox"/> Los directores y los supervisores trabajan demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores responsabilidades de las que les corresponderían.</p>	<p>Debido a la reciente fusión, el Grupo Financiero Maya tiene más empleados que los que necesita. Se está despidiendo a algunos trabajadores, pero la dirección estudia detenidamente quién es despedido y el efecto que esto pueda tener sobre el control interno. La dirección evalúa la carga de trabajo de los empleados, especialmente aquéllos con responsabilidades clave de supervisión y control, para asegurar que puedan ejercer sus responsabilidades eficazmente.</p>
<p>Conclusiones/Acciones necesarias: La estructura organizativa de la empresa y las estructuras jerárquicas son lógicas y corresponden con las actividades de la entidad. No obstante, los cambios recientes requieren una supervisión cuidadosa de la efectividad e idoneidad de la estructura en el futuro próximo. Los despidos pendientes como consecuencia de la adquisición del Grupo Financiero Maya, han de ser controlados, por los efectos que puedan tener en las responsabilidades clave de supervisión y control.</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación del entorno de control
Asignación de autoridad y responsabilidad

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-3-5 1/2

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Asignación de autoridad y responsabilidad	
La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.	
<p>*Se asigna responsabilidad y se delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios. Considerar, por ejemplo, si:</p> <p><input type="checkbox"/> Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad.</p> <p><input type="checkbox"/> Existe información apropiada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona.</p>	<p>La dirección delega autoridad basándose en las responsabilidades del puesto de trabajo, cualificaciones, pericia y rendimiento en el pasado de cada individuo. Por ejemplo solamente el director financiero tiene la perspectiva necesaria para decidir si los cambios requeridos a los programados de los sistemas de información son viables y necesarios. En consecuencia, solamente él puede autorizar tales cambios. En el departamento de negocios se cuenta con personal experimentado para atender a las grandes empresas. Se les da considerable, pero no absoluta autoridad, para negociar y tomar acciones que consideren necesarias para asegurar la satisfacción de los clientes. Todas las asignaciones importantes de responsabilidad y delegación de autoridad son revisadas por la alta dirección.</p>
*Idoneidad de las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones. Considerar, por ejemplo, si:	
<p><input type="checkbox"/> Existe una descripción de funciones para el trabajo de los directores de departamento y los supervisores.</p> <p><input type="checkbox"/> En esa descripción se hace referencia específica a las responsabilidades de control.</p>	<p>Las normas de trabajo y las responsabilidades de control se revisan anualmente por cada vicepresidente y cada responsable de departamento. El director general revisa anualmente si la estructura jerárquica y los canales de información son adecuados a nivel de dirección de actividades y/o departamentos.</p>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación del entorno de control****Asignación de autoridad y responsabilidad****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-3-5 2/2**

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>*Número apropiado de personas, especialmente con respecto a funciones relacionadas con el proceso de datos y contabilidad que tengan los niveles técnicos requeridos en función del tamaño de la entidad y la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas. Considerar, por ejemplo, si:</p>	<p>Debido a la reciente adquisición del Grupo Financiero Maya, hay más personal de contabilidad que el necesario. La dirección tiene intención de integrar las actividades contables y está actualmente evaluando los requerimientos de personal. El departamento de sistemas informáticos tiene dos directivos, cuatro programadores y cuatro operadores, todos bien formados y competentes. Este personal parece ser suficiente para cubrir las necesidades futuras.</p>
<p><input type="checkbox"/> La entidad tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión.</p>	
<p>*Idoneidad de la delegación de autoridad establecida en relación con las responsabilidades asignadas. Considerar, por ejemplo, si:</p>	<p>Las responsabilidades de cada puesto de trabajo se corresponden con las necesidades y capacitación. La toma de decisiones se baja a niveles razonables con la suficiente participación de los superiores, cuando es necesario.</p>
<p><input type="checkbox"/> Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad necesaria para "que se haga el trabajo" y la participación de personal directivo cuando sea requerida.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Los empleados del nivel "adecuado" están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras. Esta facultad se acompaña con los niveles adecuados de aptitud y con límites claros de autoridad.</p>	
<p>Conclusiones/Acciones necesarias: La autoridad y la responsabilidad han sido adecuadamente establecidas y revisadas por la alta dirección.</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación del entorno de control
Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-3-6 1/2
 Hecho por: rnph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	
Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.	
*Se han implementado políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción a los empleados. Considerar, por ejemplo, si:	El departamento de recursos humanos ha establecido políticas y procedimientos para contratar, formar, promocionar y remunerar a los empleados. Tales políticas y procedimientos son revisados y modificados, según sea necesario, al menos anualmente. Asimismo, el gerente de recursos humanos es responsable de controlar que se cumpla con las políticas y procedimientos establecidos de recursos humanos en toda la empresa, e informa sobre dicho cumplimiento anualmente al consejo.
<input type="checkbox"/> Las políticas y los procedimientos existentes aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno.	
<input type="checkbox"/> El nivel de atención que se presta al reclutamiento y a la formación de las personas es adecuado.	
<input type="checkbox"/> Cuando no existe documentación formal de las políticas y prácticas la dirección informa de las expectativas existentes sobre qué tipo de personas han de ser contratadas o participa directamente en el proceso de contratación.	
*Se informa a los empleados de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos Considerar, por ejemplo, si:	Todos los nuevos empleados a nivel de supervisión reciben una descripción escrita de su puesto de trabajo en la que se detallan sus responsabilidades. Adicionalmente, son evaluados anualmente, estableciéndose objetivos de rendimientos para el año siguiente. Sus responsabilidades son revisadas con ellos durante su evaluación. Los supervisores comunican las funciones del puesto de trabajo a los empleados que tienen a su cargo.
<input type="checkbox"/> Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos.	
<input type="checkbox"/> El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.	
*Las acciones correctivas que se toman en res puesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados son suficientes y adecuados. Considerar, por ejemplo, si:	Las desviaciones de las políticas y de los procedimientos, así como los comportamientos inadecuados, son tratados según la infracción cometida. Las medidas correctivas pueden ir desde avisos verbales, recordando la política de la empresa, a la información adicional o al despido.
<input type="checkbox"/> La respuesta de la dirección es adecuada cuando no se llevan a cabo apropiadamente las responsabilidades asignadas.	
<input type="checkbox"/> Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas.	
<input type="checkbox"/> Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación del entorno de control
Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-3-6 2/2

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>Las políticas de personal están orientadas a la observancia de unas normas éticas y morales apropiadas. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Se toman en cuenta los valores éticos y la integridad en las evaluaciones de rendimiento profesional.</p>	<p>La observancia de normas éticas es un factor que se trata específicamente en el formulario de evaluación anual y ha de tenerse en cuenta durante el proceso de evaluación.</p>
<p>*Las verificaciones de los historiales de los candidatos en cuanto a comportamientos previos o actividades que se consideren no aceptables por la entidad son suficientes y apropiadas. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales que tienen cambios de empleo frecuentes o períodos de inactividad.</p> <p><input type="checkbox"/> Las políticas de contratación incluyen una investigación de los candidatos con antecedentes penales.</p>	<p>Para todos los candidatos, la institución se pone en contacto con al menos tres referencias, profesionales y personales. Los empleados contratados a nivel de supervisor o a un nivel superior son entrevistados por un psicólogo industrial.</p>
<p>*Idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Los criterios con respecto a ascensos y subidas de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de ascensos o promociones.</p> <p><input type="checkbox"/> Dichos criterios incluyen el cumplimiento de normas de conducta.</p>	<p>Todos los empleados han de cumplir con las expectativas de la en cuanto a comportamiento para mantener sus puestos de trabajo. Los candidatos para promoción a supervisor o niveles superiores deben haber demostrado su compromiso de cumplimiento de los valores éticos, mediante su propia actuación y dando un ejemplo a los otros empleados. La información se obtiene primordialmente mediante el proceso de evaluación y de manera menos formal mediante memorandos o comentarios presentados por los supervisores u otros empleados. Los comentarios que indican incumplimiento de las normas de conducta son investigados, antes de ser considerados en las decisiones relacionadas con el mantenimiento o promoción del empleado.</p>
<p>Conclusiones/Acciones necesarias: Las políticas y procedimientos con respecto al personal son adecuados</p>	
<p>Resumen del componente: Conclusiones/Acciones necesarias. La dirección está comprometida con la integridad, comportamiento ético y capacitación profesional. La participación del consejo en las actividades de la es generalmente adecuada, aunque podría participar más en investigaciones especiales. La filosofía de dirección y el estilo de gestión son adecuados, como lo son la estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad. La dirección debe seguir controlando los efectos de la adquisición del Grupo Financiero Maya, especialmente en lo concerniente a la estructura organizativa revisada y a los despidos pendientes. Las políticas y procedimientos de personal pueden considerarse adecuados.</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación de riesgos****Objetivos globales de la entidad****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-4 1/2**

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>Objetivos globales de la entidad</p> <p>Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.</p>	<p>Los objetivos, incluidos en el plan de negocios del Grupo Financiero Maya y confirmados por la dirección son:</p> <p><u>Operaciones:</u> Ser líder en el mercado financiero guatemalteco a través del autentico liderazgo en el servicio, proveyendo a los clientes de una gama insuperable de servicios que le permitan tener el control total de su negocio. Para los próximos cinco años, el objetivo es llegar a ser el Grupo Financiero número uno en el mercado nacional y tener una participación del 20% en el mercado internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseguir una rentabilidad a la inversión efectuada del 25%. - Facilitar a los empleados buenas oportunidades de desarrollo profesional y empleo estable. <p><u>Estados financieros:</u> Emitir estados financieros en tiempo oportuno que cumplan con los principios contables generalmente aceptados.</p> <p><u>Cumplimiento:</u> Cumplir con la letra y espíritu de todas las leyes y legislaciones aplicables.</p>
<p>*Hasta qué punto los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma, que sean además lo bastante específicos respecto de la entidad en concreto. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>Estos objetivos determinan lo que la desea conseguir con respecto a calidad, mercado, participación en el mercado y rentabilidad sobre la inversión efectuada. Son descripciones bastante amplias pero adaptadas a las necesidades de la entidad. Aportan directrices y guías para la dirección y los empleados.</p>
<p><input type="checkbox"/> La dirección ha establecido unos objetivos globales.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Dichos objetivos globales están suficientemente diferenciados de los objetivos genéricos que podrían aplicarse a cualquier entidad (por ejemplo, generar un flujo de caja suficiente para liquidar las deudas o conseguir una rentabilidad adecuada de las inversiones).</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación de riesgos****Objetivos globales de la entidad****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-4 2/2**

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
*Efectividad con la que los objetivos globales se comunican a los empleados y al consejo de administración. Por ejemplo, considerar si:	Estos objetivos están incluidos en el plan de negocios anual que se distribuye a los empleados y se expone en la reunión anual con los empleados, así como en varias reuniones de departamentos y unidades. El consejo de administración ayuda a establecer los objetivos y aprueba el plan de negocios.
<input type="checkbox"/> La información sobre los objetivos globales de la entidad se comunica a los empleados y al consejo de administración.	
<input type="checkbox"/> La dirección recibe confirmación de los directivos clave, los empleados y el consejo de que la comunicación al personal es efectiva.	
*Relación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales. Por ejemplo, considerar si:	Los planes estratégicos (dirigidos a producir tolerancias estrictas, en un programa de calidad total, y dirigir recursos de comercialización a clientes clave e influentes) van en línea con los objetivos operativos.
<input type="checkbox"/> El plan estratégico apoya los objetivos globales.	
<input type="checkbox"/> Incluye la asignación a alto nivel de recursos y prioridades.	
* Coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad. Por ejemplo, considerar si:	El plan de negocios quincenalmente de la institución es actualizado anualmente por la dirección y aprobado por el consejo. Incluye las estrategias a lleva a cabo para conseguir los objetivos globales establecidos. Parte de la actualización anual del plan de negocios consiste en identificar los objetivos de los departamentos y las unidades, y establecer presupuestos detallados, tanto operativos como de inversiones. Los gerentes de los departamentos y las unidades participan activamente en el establecimiento de objetivos y presupuestos. Todos los planes y presupuestos son revisados y aprobados por la alta dirección, asegurándose de que planes y presupuestos son coherentes entre sí y reflejan la experiencia histórica y las condiciones económicas actuales del sector.
<input type="checkbox"/> Las asunciones adoptadas en los planes y presupuestos reflejan la experiencia histórica y las circunstancias actuales de la entidad.	
<input type="checkbox"/> Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel de dirección.	
Conclusiones/Acciones necesarias: Los objetivos globales y las estrategias de la entidad están establecidos a un nivel apropiado y están interrelacionados, determinando lo que la entidad tiene que conseguir y cómo se conseguirá.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación de riesgos****Objetivos específicos para cada actividad****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-4-1 1/3**

Hecho por: Rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Objetivos específicos para cada actividad	
Los objetivos específicos surgen de los objetivos estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas conseguir con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.	
*Vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos. Por ejemplo, considerar si:	Los objetivos de cada actividad se basan y derivan de los objetivos globales y planes estratégicos. Los responsables de las unidades presentan objetivos específicos a su gerente quien asegura su vinculación con los objetivos globales.
<input type="checkbox"/> Existe un vínculo adecuado para todas las actividades importantes.	
<input type="checkbox"/> Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúan siendo relevantes.	
Coherencia de los objetivos específicos entre sí. Por ejemplo, considerar si:	Los objetivos de cada actividad están diseñados para apoyar la realización de los objetivos globales. Para asegurar la coherencia, la alta dirección revisa los objetivos de las actividades de las que son responsables. El director general también revisa objetivos específicos para obtener una perspectiva amplia y asegurar la coherencia.
<input type="checkbox"/> Se complementan y refuerzan dentro de cada actividad.	
<input type="checkbox"/> Se complementan y se apoyan mutuamente entre sí para las distintas actividades	
*Establecimiento de objetivos específicos para todos los procesos empresariales importantes. Por ejemplo, considerar si:	Supervisado por el gerente correspondiente, cada departamento revisa anualmente su participación en los procesos reales para asegurarse de que ayudan a la consecución de los objetivos específicos. Se presta especial atención a que la información sea la adecuada y que las actividades de cada empleado sean las apropiadas. Los objetivos específicos están en línea con los objetivos y las prácticas de la entidad de los últimos cuatro años.
<input type="checkbox"/> Se establecen objetivos para las actividades esenciales en los flujos de bienes y servicios y para las actividades de apoyo.	
<input type="checkbox"/> Los objetivos específicos son coherentes con las prácticas y actuaciones históricas de la entidad o con empresas similares del mismo sector y, si existen diferencias, se han analizado los motivos de las mismas.	
* Nivel de especificación de los objetivos de cada actividad. Por ejemplo, considerar si:	Los objetivos de cada actividad son lo más específico posible. Están definidos de tal manera que permitan que la de terminación de si se ha alcanzado un objetivo sea una cuestión sencilla y razonable.
<input type="checkbox"/> Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación de riesgos****Objetivos específicos para cada actividad****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-4-1 2/3**

Hecho por: Rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<input type="checkbox"/> Se establecen objetivos para cada actividad importante, que pueden incluir las siguiente entre otras: <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de mercancías - Operaciones - Expedición de mercancías - Marketing y ventas - Servicio al cliente - Aprovisionamientos - Desarrollo de tecnología - Recursos humanos - Gestión de la - Gestión de las relaciones con terceros - Servicios administrativos - Tecnología de la información - Gestión de riesgos (de accidentes u otras pérdidas asegurables) - Gestión de los asuntos legales - Planificación - Proceso de cuentas a pagar - Proceso de cuentas a cobrar - Proceso de la tesorería - Proceso de inmovilizado material - Análisis y conciliaciones - Proceso de la información sobre pensiones y jubilación - Proceso de nóminas - Proceso de cumplimiento de las obligaciones fiscales - Proceso de valoración del coste de los productos - Información financiera y de gestión 	Cada departamento o unidad desarrolla objetivos, dentro de la actualización anual del plan de negocio.
* Adecuación de los recursos relacionados con cada objetivo. Por ejemplo, considerar si:	Los planes de negocios y los presupuestos se basan en, y son el origen de las necesidades y la asignación de recursos. También sirven como chequeo de si las nuevas iniciativas son factibles. Por ejemplo, el plan de negocios para desarrollar una línea de nuevos productos financieros, puso de manifiesto que los recursos financieros y de gestión necesarios sólo se podían obtener a un alto costo y un riesgo inaceptable; por consiguiente, el plan fue desechado.
<input type="checkbox"/> La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	
<input type="checkbox"/> Existen planes para adquirir los recursos precisos (por ejemplo, financiación, personal, instalaciones, tecnología).	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación de riesgos****Objetivos específicos para cada actividad****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-4-1 3/3**

Hecho por: Rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>* Identificación de los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad. Por ejemplo considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección ha identificado las acciones que deben llevarse a cabo con éxito, o los fallos que han de evitarse, para que se consigan los objetivos globales de la entidad.</p> <p><input type="checkbox"/> Las inversiones y los presupuestos de gastos se basan en el análisis efectuado por la dirección de la importancia relativa de los objetivos.</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito.</p>	<p>La ha dividido los objetivos específicos de cada actividad en tres categorías diferentes; crítico, importante y de apoyo. La categoría asignada es revisada con regularidad y siempre que un cambio en los condicionantes del negocio requiere una modificación de objetivos o de la forma en que la lleva a cabo los negocios.</p>
<p>* Participación de todos los niveles de la dirección en la fijación de objetivos y hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos, Por ejemplo considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Los directores o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de objetivos de las actividades de las que son responsables.</p> <p><input type="checkbox"/> Existen procedimientos para resolver los conflictos.</p> <p><input type="checkbox"/> Los directivos apoyan el cumplimiento de los objetivos, sin tener "programas secretos".</p>	<p>Todos los gerentes participan en establecer los objetivos globales del grupo financiero. Las decisiones finales son tomadas por la alta gerencia (el director financiero y los gerentes división de las diferentes áreas), teniendo en cuenta la aportación de los gerentes. Las modificaciones a los objetivos específicos de cada actividad se discuten entre el gerente de división correspondiente y el gerente de la unidad. Los temas no resueltos son tratados por el gerente general. Los planes de las unidades son modificados en lo necesario, en consonancia con los objetivos finales.</p>
<p>Conclusiones/Acciones necesarias: Los objetivos específicos de cada actividad están vinculados a los objetivos globales de la empresa. La participación de los gerentes en el desarrollo de los objetivos específicos contribuye a establecer metas alcanzables.</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación de riesgos****Riesgos****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-4-2 1/3**

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Riesgos	
El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.	
<p>* Existencia de mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas. Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las fuentes de suministro <input type="checkbox"/> Los cambios tecnológicos <input type="checkbox"/> Los requerimientos de los acreedores <input type="checkbox"/> Las acciones de la competencia <input type="checkbox"/> Las condiciones económicas <input type="checkbox"/> Las condiciones políticas <input type="checkbox"/> La normativa aplicable <input type="checkbox"/> Los acontecimientos naturales 	<p>La dirección obtiene información, sobre los riesgos que afectan a la institución, de asesores y analistas industriales, abogados, auditores externos y miembros del consejo. La evaluación de los principales riesgos efectuada por la dirección es la siguiente:</p> <p>Riesgo: La penetración en el mercado internacional de un competidor importante como consecuencia de su reciente adquisición de una empresa alemana, dificultando así la posibilidad que el Grupo Financiero Maya, consiga una participación del 10% del mercado exterior en cinco años.</p> <p>La institución dispone de un eficaz departamento de control de calidad que controla la razonabilidad de los procesos para afrontar los riesgos.</p> <p>Riesgo: Actas de la Inspección de la SAT derivadas de la revisión de los años abiertos a inspección. Las declaraciones de impuesto de los últimos tres años están abiertas a inspección. Las prácticas de la institución respecto a impuestos son prudentes y ha dotado provisiones para posibles liquidaciones adicionales.</p>
<p>* Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad.</p>	<p>Los planes de negocio y presupuestos de las actividades clave relacionan los objetivos específicos de cada actividad con los riesgos y los planes de acción.</p>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación de riesgos****Riesgos****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-4-2 2/3**

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>* Existencia de mecanismos adecuados para detectar los riesgos provenientes de fuentes internas. Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:</p>	<p>Los riesgos procedentes de fuentes internas son evaluados. La evaluación de la dirección de estos riesgos es:</p>
<p><input type="checkbox"/> Los recursos humanos, tales como la continuidad de los directivos clave o los cambios de responsabilidades que pudieran influir en la eficacia del trabajo.</p>	<p>Riesgo: conflicto laboral. El grupo financiero no prevé problemas laborales. La planilla está totalmente compuesta de personas capacitadas y con experiencia. Las relaciones con la institución son buenas. No se considera necesario tomar medidas adicionales.</p>
<p><input type="checkbox"/> La financiación, es decir, la disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuación de programas clave.</p>	<p>La dirección ha tomado medidas para reducir la inseguridad creada por dichos despidos:</p>
<p><input type="checkbox"/> Las relaciones laborales, por ejemplo, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector.</p>	<p>-La dirección ha explicado la necesidad de los despidos demostrando que sólo tenían relación con la adquisición y no con problemas del negocio a largo plazo.</p>
<p><input type="checkbox"/> Los sistemas de información, tal como el mantenimiento de sistemas adecuados de copias de seguridad y de emergencia, para el caso de fallos del sistema que pudiesen afectar la continuidad de las operaciones de manera importante.</p>	<p>-Se pagaron indemnizaciones generosas a los empleados despedidos. -El personal de supervisión efectúa un seguimiento de la moral de los empleados.</p> <p>Riesgo: La integración de las operaciones y los sistemas de información del Grupo Financiero Maya puede provocar alteraciones en las operaciones ya existentes. El gerente de operaciones ha sido encargado de integrar las operaciones del Grupo Financiero Maya. El plan de integración, aprobado por el director general, incluye fechas límite y factores que van midiendo el alcance y resultado de la misma. Se informa semanalmente de la situación de la integración y cualquier desviación del programa establecido.</p>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación de riesgos****Riesgos****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-4-2 3/3**

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
* Profundidad con que se efectúa el análisis de riesgos; es decir, si se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos. Por ejemplo, considerar si:	Como ya se ha mencionado, los procesos de planificación y presupuestos incluyen el análisis de los riesgos que pueden afectar a la empresa. Adicionalmente, la alta dirección se reúne mensualmente para comentar los acontecimientos recientes y cómo pueden éstos afectar al grupo financiero.
<input type="checkbox"/> Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia.	
<input type="checkbox"/> Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente.	
<input type="checkbox"/> El análisis de riesgos es realizado por directivos de una categoría adecuada.	
Conclusiones/Acciones necesarias: El proceso de la para identificar y analizar los riesgos es adecuado basándose en la naturaleza de las operaciones de la misma. Los conceptos a los que hay prestar atención son: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la utilización de técnicas de cobertura para cubrir los incrementos de costos de algunos productos financieros. • Evaluar inmediatamente el progreso realizado en la modernización de los procesos operativos. • Supervisar la integración y los proyectos de cambio de mercados/productos. 	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.

Evaluación de riesgosGestión de cambio

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-4-3 1/3

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Gestión del cambio	
Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.	
* Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales (suelen ser establecidos por los directivos responsables de las actividades que más se verían afectadas por los cambios). Por ejemplo considerar si:	Los responsables de las diferentes funciones identifican los acontecimientos o cambios coyunturales que afectan a sus esferas de responsabilidad. La dirección se reúne dos veces al mes para tratar los cambios identificados y para formular planes de acción. Se realiza un seguimiento en las reuniones posteriores donde se toman las decisiones con respecto a la necesidad de establecer nuevos controles.
<input type="checkbox"/> Los acontecimientos o cambios se abordan como parte del proceso usual de identificación y análisis de riesgos, o por medio de mecanismos independientes.	
<input type="checkbox"/> Los riesgos y las oportunidades relacionados con los cambios son tratados por personas de categoría suficiente, de forma que se identifiquen todas sus implicaciones y se formulen planes de acción adecuados.	
<input type="checkbox"/> En el proceso se incluyen todas las actividades de la entidad que se verán afectadas significativamente por los cambios.	
* Existencia de mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto más importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección. Por ejemplo, para cada una de las siguientes áreas de cambio potencial, considerar si:	La dirección utiliza varios mecanismos para identificar acontecimientos o actividades que puedan afectar a la consecución de los objetivos, incluyendo la revisión de publicaciones de negocios y del sector, la participación en asociaciones riales y la utilización de asesores y otros profesionales para recabar datos específicos. La tiene asesores externos que le informan de los cambios legales que puedan afectar a la misma. La alta dirección supervisa los cambios en la economía nacional y el mercado financiero.
<i>Cambio en el entorno de las operaciones:</i>	El grupo financiero ha tenido poca rotación, especialmente en las funciones de control clave. Todos los empleados o ejecutivos nuevos en puestos clave son supervisados atentamente al principio para asegurar que su actuación y enfoque son apropiados.
<input type="checkbox"/> Las investigaciones de mercado u otros programas identifican las principales variaciones en la naturaleza, preferencias y tendencias de las compras y gastos realizados por los clientes.	
<input type="checkbox"/> La entidad es consciente de los cambios significativos en el personal, bien externos o internos, que pudieran afectar al nivel profesional del personal disponible.	
<input type="checkbox"/> Los asesores legales informan periódicamente a la dirección sobre las implicaciones de los cambios legislativos.	
<i>Nuevos empleados:</i>	
<input type="checkbox"/> Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entienden la cultura de la entidad y actúan de acuerdo con la misma.	
<input type="checkbox"/> Se presta especial atención a las actividades esenciales de control realizadas por personas a las que se va a cambiar de actividad.	
<i>Sistemas de información nuevos o modificados:</i>	
<input type="checkbox"/> Existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas.	
<input type="checkbox"/> Se han implantado procedimientos para analizar si las actividades de control existentes son apropiadas cuando se desarrollan e implantan nuevos sistemas informáticos.	
<input type="checkbox"/> La dirección sabe si se cumplen las políticas de desarrollo e implantación de sistemas, a pesar de que existan presiones para "acortar" el proceso.	
<input type="checkbox"/> Se presta atención al efecto de los nuevos sistemas tanto sobre los flujos de información y los controles correspondientes como sobre la formación de los empleados, prestando especial atención a la resistencia de los empleados ante el cambio.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.

Evaluación de riesgos**Gestión de cambio**

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-4-3 2/3

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<u>Sistemas de información nuevos o modificados:</u>	El gerente de mercadeo efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías que pueden ser incorporadas en los productos financieros de la entidad, o que están siendo desarrolladas por los competidores. Se informa a la alta dirección y al consejo de administración acerca de esas tecnologías.
<input type="checkbox"/> Se aumenta la capacidad de los sistemas para poder tratar rápidamente volúmenes crecientes de información.	
<input type="checkbox"/> Se incrementa en lo necesario el número de empleados de operaciones, contabilidad y proceso de datos para hacer frente al aumento en el volumen de actividad.	
<input type="checkbox"/> Existe un procedimiento de revisión de presupuestos o previsiones.	
<input type="checkbox"/> Existe un proceso para analizar las implicaciones inter-departamentales de la revisión de objetivos o planes en las distintas unidades.	El vicepresidente de operaciones sigue los desarrollos tecnológicos que pueden ser utilizados en el proceso de producción y el director financiero y el gerente de sistemas de información identifican nuevas tecnologías que pueden ser incorporadas en los sistemas de información de la entidad. Los planes de implantación son desarrollados por los responsables de los departamentos o actividades, conjuntamente con la alta dirección y son aprobados por el consejo de administración. Cuando se analiza el desarrollo de nuevas líneas de producto, se presta mucha atención a la demanda de los clientes, las capacidades de producción, las implicaciones sobre la rentabilidad, las necesidades de los sistemas de información, etc. Las reasignaciones o reducciones de personal a consecuencia de la adquisición realizada por el Grupo Financiero Mata son aprobadas por el gerente responsable de cada actividad. A los directores y jefes se les ha pedido que estén atentos a cualquier signo que indique que la moral de los empleados se ha visto afectada.
<u>Nuevas tecnologías:</u>	
<input type="checkbox"/> Se obtiene información sobre los avances tecnológicos a partir de servicios de información, asesorías, seminarios o quizás mediante operaciones conjuntas con empresas líderes en las áreas de investigación y desarrollo que son relevantes para la entidad.	
<input type="checkbox"/> Se efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por la competencia.	
<input type="checkbox"/> Existen mecanismos para aprovechar las nuevas aplicaciones tecnológicas y para controlar su utilización, mediante la incorporación de las mismas en los procesos de producción o en los sistemas de información.	Las reasignaciones o reducciones de personal a consecuencia de la adquisición realizada por el Grupo Financiero Mata son aprobadas por el gerente responsable de cada actividad. A los directores y jefes se les ha pedido que estén atentos a cualquier signo que indique que la moral de los empleados se ha visto afectada.
<u>Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas:</u>	
Existe la capacidad de realizar previsiones razonables de los resultados de explotación y financieros.	
<input type="checkbox"/> Se evalúa si son adecuados los sistemas de información y de control existentes relacionados con nuevos productos, líneas o actividades.	
<input type="checkbox"/> Se desarrollan planes de contratación y formación de personal con los conocimientos necesarios para tratar los nuevos productos o actividades.	
<input type="checkbox"/> Existen procedimientos para seguir los resultados iniciales y efectuar las modificaciones que sean necesarias a la producción y la comercialización.	
<input type="checkbox"/> Se identifican y cumplen las obligaciones legales, fiscales y de formulación de estados financieros.	
<input type="checkbox"/> Se realiza un seguimiento del impacto sobre otros productos y sobre la rentabilidad de la empresa.	
<input type="checkbox"/> Se modifican las asignaciones de gastos generales para reflejar correctamente la aportación de cada producto.	
<u>Reestructuración de la entidad:</u>	
<input type="checkbox"/> Se analizan los efectos potenciales sobre las operaciones correspondientes de las reducciones de planilla o las reasignaciones de personal.	
<input type="checkbox"/> Se lleva a cabo una nueva asignación de las responsabilidades de control correspondientes a los empleados transferidos o despedidos.	
<input type="checkbox"/> Se analiza el impacto de las reducciones importantes de plantilla sobre la moral del resto de los empleados.	
<input type="checkbox"/> Existen mecanismos para proteger a la contra las posibles represalias de los empleados despedidos.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Evaluación de riesgos****Gestión de cambio****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-4-3 3/3**

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<u>Operaciones en el extranjero:</u>	La dirección ha mantenido reuniones con los empleados para explicar las causas de las reducciones y enfatizar la fortaleza y estabilidad del grupo financiero. Los responsables de cada unidad se reúnen personalmente con su gerente para decidir las posibles acciones a tomar para mejorar la moral.
<input type="checkbox"/> La dirección se mantiene al día en cuanto a la cultura política, legal, rial y social de las zonas en las que se llevan a cabo operaciones extranjeras.	
<input type="checkbox"/> Se informa a los empleados de las costumbres y las normas de los países extranjeros.	
<input type="checkbox"/> Existen procedimientos alternativos en el caso de que las actividades o los mecanismos de comunicación con las operaciones en el extranjero se vean interrumpidos.	Resumen del componente: Conclusiones/Acciones necesarias. Los controles para identificar y reaccionar ante los cambios son adecuados. Continuar vigilando la posible desmoralización de los antiguos empleados del Grupo Financiero Maya. Hay que estudiar la posibilidad de que los responsables de recursos humanos analicen las actitudes de los empleados y supervisen su rendimiento periódicamente.
Resumen del componente: Conclusiones/Acciones necesarias: Los procedimientos para relacionar los objetivos globales con los objetivos específicos son apropiados. La participación de la dirección en todos los niveles contribuye a establecer metas factibles. Los procesos de evaluación de riesgos para identificar y analizar los riesgos son apropiados, como también lo son los mecanismos para el seguimiento de los cambios coyunturales. La dirección debe tomar en consideración la utilización de técnicas para mitigar el riesgo de fluctuaciones de precios para ciertos materiales. La dirección también debería determinar cómo acelerar el progreso en la modernización de las instalaciones en la planta. Se debe seguir controlando la desmoralización en los empleados a causa de la adquisición del Grupo Financiero ABC.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Evaluación de las actividades de control
Puntos de atención

Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-5

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Puntos de atención	
Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección. Ayudan a asegurar que se llevan a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad. Existencia de las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad.	
*Existencia de las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad.	Los responsables de cada unidad diseñan controles relacionados con sus planes y programas de actividad en particular. Los controles relacionados con los factores críticos de éxito son revisados por el gerente correspondiente.
Todos los objetivos relevantes y los riesgos asociados para cada una de las actividades importantes deberían haber sido identificados conjuntamente en el proceso de evaluación de riesgos. Los comentarios que aparecen en la columna "actividades de control" pueden ser útiles para identificar qué medidas ha tomado la dirección para afrontar los riesgos y para considerar si son adecuadas las actividades de control que aplica la entidad para asegurar que las acciones se llevan a cabo.	
*Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente.	Las políticas del grupo financiero requieren un seguimiento de las desviaciones de los planes o resultados esperados para determinar las causas de las mismas. Los empleados son evaluados en base a sus acciones de seguimiento.
<input type="checkbox"/> Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida.	
<input type="checkbox"/> Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior.	
<input type="checkbox"/> El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles.	
Conclusiones/Acciones necesarias: El proceso de la para identificar las actividades de control se basa en sus objetivos y riesgos, y parece ser efectivo. Existen actividades de control para los planes y programas significativos. Las mismas responden a las necesidades de la dirección.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Información y comunicación
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-6 1/2
 Hecho por: rnph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios	
Información		
La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. La información pertinente incluye los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas así como la información generada dentro de la organización.		
<p>* Obtención de información externa e interna, facilitando a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la empresa en relación con los objetivos establecidos. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades le o de organismos de control y cambios económicos.</p> <p><input type="checkbox"/> Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, comercial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito.</p> <p><input type="checkbox"/> Se suministra a los directivos y jefes de departamento la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.</p>	<p>El plan estratégico global, desarrollado por la dirección, identifica la información, generada interna y externamente, necesaria para analizar y supervisar el cumplimiento de los objetivos globales del grupo financiero Maya. La información derivada de fuentes externas, - como Standard & Poors, publicaciones de asociaciones financieras, asesores y auditores externos, incluye información financiera, económica y de los organismos de control para utilizar en el análisis de los riesgos y las tendencias del mercado financiero sobre los márgenes brutos de las diferentes líneas de productos financieros y la calidad de servicio que el grupo financiero ofrece.</p>	
<p>* Suministro de información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Los directivos reciben información analítica que les permite identificar qué acción es necesaria llevar a cabo.</p> <p><input type="checkbox"/> La información se facilita con el detalle adecuado para los distintos niveles de gestión.</p> <p><input type="checkbox"/> En lugar de suministrar un "mar de datos" la información se resume adecuadamente, facilitando información pertinente y permitiendo la inspección minuciosa de los detalles cuando es necesario.</p> <p><input type="checkbox"/> La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto internas como externas, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control.</p>		<p>Los grupos de proyecto, conjuntamente con el comité de dirección de sistemas de información, identifican la información que necesitan los usuarios para llevar a cabo eficazmente las operaciones de la empresa, y son responsables de asegurar que cualquier deficiencia en el sistema actual de información es tenida en cuenta en el programa de modificaciones al sistema de información. Las fechas límite para el suministro de información han sido claramente establecidas y acordadas por la alta dirección. Semanalmente se supervisa el cumplimiento de dichas fechas incluyendo los tiempos de disponibilidad y respuesta, informando al director financiero.</p>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Información y comunicación****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-6 2/2**

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>* Desarrollo o revisión de los sistemas de información en base a un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculado a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>El comité de dirección de sistemas de información se encarga del desarrollo del plan estratégico para los sistemas de información. Dicho comité cuenta con representantes de la dirección de cada área de actividad del usuario de los sistemas. El plan se actualiza anualmente, junto con las revisiones del plan de negocios de la empresa, y deforma interina cuando se hacen modificaciones importantes al plan de negocios, con el fin de asegurar que el sistema de información sigue respondiendo a necesidades de la misma.</p>
<p><input type="checkbox"/> Se ha establecido un mecanismo (por ejemplo, un comité de planificación de informática) para identificar las necesidades de información que surjan.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Las necesidades y prioridades de información son determinadas por directivos con responsabilidades suficientemente amplias.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas.</p>	<p>La dirección creó el comité de dirección de sistemas de información, cuyos miembros dedican un tiempo considerable a evaluar si los sistemas actuales son adecuados y llevar a cabo las mejoras requeridas.</p>
<p>* El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se demuestra mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros. Por ejemplo, considerar si.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.</p>	<p>Conclusiones/Acciones necesarias: Los sistemas de información proporcionan a la dirección la información requerida, en tiempo oportuno, para poder gestionar eficazmente el grupo financiero.</p>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.	G-6-1 1/4
<u>Información y comunicación</u>	Hecho por: rnph
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006	Fecha: 15/05/2007
	Revisado por: masr
	Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Comunicación	
La comunicación es inherente al proceso de información. La comunicación también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la organización.	
<p>* Eficacia con la que se comunica a sus empleados las tareas y responsabilidades de control. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Las vías de comunicación —sesiones formales e informales de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo— son suficientes para efectuar tal comunicación.</p> <p><input type="checkbox"/> Los empleados conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos.</p> <p><input type="checkbox"/> Los empleados entienden cómo sus tareas afectan, y son afectadas por las tareas de otros empleados.</p>	<p>Después de la emisión del informe anual, el director general mantiene una reunión con los empleados para, revisar los resultados del ejercicio, exponiendo también los objetivos globales para el siguiente año y cómo la dirección pretende conseguir esos objetivos. Después de la reunión, los gerentes de cada departamento se reúnen con el personal de cada unidad para explicar cómo las actividades de esa unidad están relacionadas con la consecución de los objetivos globales del grupo financiero. Como parte de su formación inicial, todos los empleados reciben información sobre sus tareas y cómo éstas afectan a otros empleados de su propia unidad y de otras unidades. Muchos empleados reciben una formación cruzada, que fortalece aún más su entendimiento de estas cuestiones. Cada empleado es objeto de una evaluación anual, en la cual se analizan sus responsabilidades para asegurar que las entiende perfectamente.</p>
<p>* Receptividad de la dirección a las sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección premia las buenas sugerencias de los empleados con premios en metálico o con otras formas significativas de reconocimiento.</p>	<p>La alta dirección acepta sugerencias constructivas sin tener en cuenta su origen. En varias ocasiones, se han ofrecido premios monetarios para sugerencias especialmente buenas. Los directores de algunos departamentos no aceptan con facilidad tales sugerencias, por lo que la alta dirección está tratando de inculcarles una actitud más abierta en este sentido.-</p>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Información y comunicación
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-6-1 2/4
 Hecho por: mph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>* Establecimiento de canales de comunicación para que los empleados puedan informar sobre posibles irregularidades. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>El manual del empleado específica que los posibles incumplimientos de las políticas o normas de conducta de la entidad deben ser comunicados a un gerente, como se ha explicado anteriormente. Tales comunicaciones pueden efectuarse anónimamente. Los empleados han hecho uso de las vías de comunicación existentes para informar sobre posibles irregularidades. Además, a veces los empleados solicitan a sus jefes interpretaciones de políticas y directrices cuando la acción o conducta correcta a seguir no está especificada con claridad. La entidad no proporciona información a los empleados que han denunciado posibles irregularidades sobre las medidas tomadas, limitándose a agradecerles su interés. Los empleados que informan de posibles irregularidades son protegidos de represalias, a menos que el informe haya sido realizado con mala intención. La dirección anima a los empleados a denunciar posibles irregularidades y ha investigado todas las denuncias que se han presentado.</p>
<p><input type="checkbox"/> Existe alguna forma de comunicarse con los niveles superiores de la sin tener que pasar por un superior directo, por ejemplo mediante un “defensor del empleado” o asesor interno.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Se permite el anonimato.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Los empleados usan de hecho los canales de comunicación.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.</p>	
<p>* Existencia de una comunicación adecuada entre todas las áreas de la (por ejemplo, entre las actividades de compras y producción) y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>La comunicación entre departamentos o unidades suele ser buena. Los empleados son evaluados en base a su colaboración con el personal de otras actividades. Además, la percepción de “bonos” depende del rendimiento conjunto de varios departamentos; por ejemplo, negocios, cartera de créditos e inversiones y se evalúan en base a varios factores entre los que se incluye la rentabilidad.</p>
<p><input type="checkbox"/> Los agentes de ventas informan a los departamentos de ingeniería, producción y marketing sobre necesidades de los clientes.</p>	
<p><input type="checkbox"/> El personal de gestión de cuentas a cobrar informa al de aprobación de créditos de aquellos clientes que retrasan el pago.</p>	
<p><input type="checkbox"/> La información sobre nuevos productos o garantías de los competidores llega al personal de ingeniería, marketing y ventas.</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Información y comunicación
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-6-1 3/4

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>* Apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Existen mecanismos de información con todos los terceros pertinentes.</p> <p><input type="checkbox"/> Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.</p> <p><input type="checkbox"/> La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento.</p>	<p>Los asesores de ventas buscan activamente las opiniones de los clientes, al atender sus peticiones, quejas, propuestas de mejoras en el servicio, necesidades, etc. La información se comunica al personal apropiado (por ejemplo, al personal de ingeniería y producción y mercadeo) en las reuniones conjuntas entre departamentos celebradas cada dos semanas. La dirección de operaciones y de negocios se reúne con los clientes y proveedores importantes periódicamente para obtener sus opiniones directamente.</p>
<p>*Realización de un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> El personal es sensible a las comunicaciones recibidas respecto a problemas en los productos, servicios u otros temas y se investigan y toman las acciones oportunas referentes a estas comunicaciones.</p> <p><input type="checkbox"/> Se corrigen los errores de facturación a clientes, investigándose y corrigiéndose las fuentes de tales errores.</p> <p><input type="checkbox"/> Las quejas son tratadas por una persona adecuada y distinta de los empleados involucrados en las transacciones originales.</p> <p><input type="checkbox"/> Se toman las acciones adecuadas y se notifica a los comunicantes las acciones de seguimiento llevadas a cabo.</p> <p><input type="checkbox"/> La alta dirección está al corriente de la naturaleza y el volumen de las quejas.</p>	<p>La dirección realiza una comprobación inmediata de las comunicaciones recibidas de terceros que indican que existen problemas dentro del sistema de control, o que los empleados pueden haber cometido irregularidades. Estas fuentes externas son consideradas como indicadores valiosos de posibles problemas que sean necesarios afrontar. Las quejas de los clientes y las acciones de seguimiento correspondientes son formalmente comunicadas al director general. La dirección exige que se conteste a todas las comunicaciones externas, indicando los resultados y agradeciendo al comunicante su tiempo y esfuerzo.</p>
<p>*Alcance de la comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Las comunicaciones importantes a terceros son proporcionadas por la dirección de acuerdo con la naturaleza y la importancia del mensaje (por ejemplo, un alto ejecutivo explica periódicamente por escrito a los terceros las normas éticas de la entidad).</p> <p><input type="checkbox"/> Los proveedores, clientes y otros terceros conocen las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con la misma.</p>	<p>La dirección no notifica formalmente a terceros las normas éticas y las expectativas del grupo financiero. Sin embargo, la entidad tiene reputación, tanto en la sociedad como en el sector financiero, de ser honrada y dicha reputación se refuerza mediante el comportamiento observado en las transacciones que realiza con terceros.</p>

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.
Información y comunicación
Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006

G-6-1 4/4
 Hecho por: rnph
 Fecha: 15/05/2007
 Revisado por: masr
 Fecha: 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<input type="checkbox"/> Esas normas son evidenciadas en las relaciones diarias con terceros.	Las cartas recibidas por el director general, además de los comentarios en conversaciones con clientes importantes, de muestran que la conducta seguida es adecuada.
<p>Conclusiones/Acciones necesarias: En general, la comunicación es eficaz, dentro del grupo financiero y los terceros externos. Para mejorar la comunicación aún más, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar unas normas de conducta formales dentro del grupo financiero. • Animar aún más a los directores de cada departamento para que soliciten y tengan en cuenta las su gerencias constructivas del personal a todos los niveles. 	
<p>Resumen del componente: Conclusiones/Acciones necesarias. Las políticas y procedimientos de comunicación e información son eficaces. La dirección debería considerar el desarrollo de unas normas de conducta formales dentro de la y animar aún más a los directores de cada departamento para que soliciten y tengan en cuenta las sugerencias constructivas del personal. -</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Supervisión****Supervisión Continuada****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-7 1/3**

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios	
Supervisión continuada		
La supervisión continuada se produce en el transcurso normal de las operaciones e incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.		
<p>*Hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>La alta dirección está involucrada activamente en todas las operaciones de la y tiene contacto directo con clientes, proveedores, Grupo Financieros, producción, control de existencias, etc. Los directivos cuestionan con frecuencia los informes financieros y de gestión que no coinciden con su propia información.</p>	
<p><input type="checkbox"/> La dirección responsable de las operaciones compara la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias con la información generada a través de los sistemas.</p>		
<p><input type="checkbox"/> Se lleva a cabo la integración o reconciliación de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información financiera.</p>		
<p><input type="checkbox"/> Se exige al personal operativo que confirmen, mediante su firma; la exactitud de los estados financieros de sus unidades y se les considera responsables si se descubren errores.</p>	<p>Muchos de los informes que se utilizan para gestionar las actividades están integrados con el sistema de información financiera y con los informes que se utilizan en otras actividades. Debido a dicha integración, es fácil que se detecten rápidamente las diferencias importantes o contradicciones que pudieran existir entre los diferentes informes. Se espera que el personal operativo identifique e informe sobre las posibles inexactitudes, o identifique los informes que crea que pueden tener imprecisiones. Los ayudantes del controller también analizan los informes sobre operaciones e investigan las aparentes diferencias entre éstos y los informes financieros.</p>	
<p>*Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas. Por ejemplo, considerar si:</p>		
<p><input type="checkbox"/> Los clientes corroboran los datos implícitos de facturación al pagar sus facturas. Se investigan las quejas de los clientes sobre la facturación, indicando la existencia de deficiencias en el procesamiento de las operaciones de venta, a fin de descubrir la causa de dichas quejas.</p>		
<p><input type="checkbox"/> Las comunicaciones de suministradores y los estados mensuales de cuentas a pagar se usan como una técnica de supervisión del sistema de control interno.</p>		
<p><input type="checkbox"/> Se investigan las quejas presentadas por los proveedores sobre las prácticas desleales de los agentes de compra.</p>		
<p><input type="checkbox"/> Los organismos de control proporcionan información a la entidad sobre el cumplimiento de las normas aplicadas u otros asuntos relacionados con el funcionamiento del sistema de control interno.</p>		
<p><input type="checkbox"/> Se comprueban los controles que deberían haber prevenido o detectado los problemas.</p>		
<p>*Respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre medidas de fortalecer los controles internos. Considerar si:</p>		
<p><input type="checkbox"/> Se recogen los temas importantes y las cuestiones planteadas en los seminarios de formación.</p>	<p>Las recomendaciones de los auditores internos y externos son revisadas por la alta dirección y el comité de auditoría. Se toman las acciones apropiadas informándose al consejo, al que también se le comunican las razones por las que no se han seguido algunas recomendaciones.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Se informa a la alta dirección de las sugerencias de los empleados, y se toman las acciones necesarias.</p>		

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Supervisión****Supervisión Continuada****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-7 2/3**

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>* Comparación periódica de los importes registra dos por el sistema de contabilidad con los activos materiales. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>La dirección realiza un seguimiento de todas las comunicaciones de terceros que indican que podría existir un problema dentro del grupo financiero. Se presta especial atención a las comunicaciones de clientes y de empresas. Los estados mensuales de proveedores se reconcilian con las cuentas a pagar y los saldos de las cuentas a cobrar son confirmados por lo menos una vez al año. Los problemas se investigan y se resuelven. Recientemente, algunos clientes se quejaron de que se les estaban cobrando porcentajes indebidos de interés. Sus cuentas fue ron corregidas y la correspondiente investigación detectó un fallo en una actualización efectuada al sistema informático que no había reconocido ciertos códigos en la aplicación de los porcentajes de interés. Se corrigió el programa y los controles sobre los cambios en los programas están siendo re visados.</p>
<p><input type="checkbox"/> Se comprueban los niveles de existencias cuando los productos se retiran del almacén para su envío al cliente. Se corrigen las diferencias que pueden producirse entre los importes registrados y los reales.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Se cuentan periódicamente los valores depositados por terceros con la entidad, y se comparan con los registros existentes.</p>	
<p>* Respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre me dios de fortalecer los controles internos. Considerar si:</p>	<p>Se realizan recuentos físicos de las existencias semestralmente y las cifras reales se comparan con los inventarios permanentes. Se investigan las diferencias. Asimismo, se llevan a cabo recuentos del inmovilizado y se comparan los resultados con los registros correspondientes. Dichos recuentos son cíclicos y se efectúan cada tres años como mínimo.</p>
<p><input type="checkbox"/> Los directivos que deciden qué recomendaciones de los auditores se llevarán a la práctica tienen el nivel de autoridad adecuado.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Se cuentan periódicamente los valores depositados por terceros con la entidad, y se comparan con los registros existentes.</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Supervisión****Supervisión Continuada****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-7 3/3**

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
<p>*Se pregunta periódicamente al personal si comprende y cumple con el código de conducta de la entidad y si regularmente lleva a cabo actividades de control esenciales. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p>La dirección ha puesto de manifiesto que las sesiones de formación y otras reuniones han proporcionado en ocasiones datos sobre la eficacia de los controles y el entendimiento de los participantes de sus responsabilidades de control. Se hace un seguimiento apropiado.</p>
<p><input type="checkbox"/> Se requiere periódicamente al personal para que confirme su cumplimiento del código de conducta.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Se requieren firmas para acreditar la realización de funciones críticas de control, tales como la conciliación de importes específicos.</p>	<p>El grupo financiero, ha desarrollado un código de conducta formal. Adicionalmente el comportamiento esperado se explica en el manual del empleado y la dirección refuerza estas expectativas tanto verbalmente como a través de su comportamiento. El grupo financiero ha establecido recientemente una función de auditoría interna dirigida por un auditor interno experimentado.</p>
<p>*Efectividad de las actividades de auditoría interna. Por ejemplo, considerar si:</p>	
<p><input type="checkbox"/> Los auditores internos son capaces y experimentados.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Su posición dentro de la organización es adecuada.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Tienen acceso al consejo de administración y al comité de auditoría.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Sus responsabilidades y planes de auditoría son apropiados para las necesidades de la organización.</p>	
<p>Conclusiones/Acciones necesarias: La supervisión del funcionamiento del control interno es adecuada y suficiente. La dirección analizará las ventajas del código de conducta y de exigir periódicamente que los empleados demuestren que entienden y cumplen con el código. Sin embargo, el cumplimiento por parte de los empleados de las expectativas de conducta es elevado. La función de auditoría interna es nueva, pero se espera que aumente y sea más efectiva con el tiempo.</p>	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Supervisión****Evaluaciones puntuales****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-7-1**

Hecho por: rnph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: Masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Evaluaciones puntuales	
Resulta útil examinar el sistema de control interno vez en cuando, enfocando el análisis directamente en la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continuada.	
*Fijar el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno. Por ejemplo, considerar si:	EL comité de dirección de sistemas de información evalúa la eficacia del sistema de información a nivel global. El consejo de administración se centra en el análisis del entorno de control y las funciones de supervisión, obteniendo información del director financiero y de los auditores.
<input type="checkbox"/> Son evaluados los elementos apropiados del sistema de control interno.	
<input type="checkbox"/> Las evaluaciones son efectuadas por empleados con los conocimientos necesarios.	
<input type="checkbox"/> Son adecuados el alcance, la cobertura y la frecuencia de la evaluación.	
Validez del proceso de evaluación. Por ejemplo, considerar si:	El proceso de evaluación es informal. Incluye medidas para el entendimiento y el análisis de los controles claves establecidos.
<input type="checkbox"/> El evaluador tiene un conocimiento suficiente de las actividades de la entidad.	
<input type="checkbox"/> Se obtiene un conocimiento de cómo debería funcionar el sistema, y cómo funciona en realidad.	
<input type="checkbox"/> Se realiza un análisis utilizando los resultados de la evaluación contrastados con unos criterios establecidos.	
Lógica y validez de la metodología para evaluar sistemas. Por ejemplo, considerar si:	El proceso es informal.
<input type="checkbox"/> Esta metodología incluye "checklists", cuestionarios y otras herramientas.	
<input type="checkbox"/> Se reúne el equipo de evaluación para planear el proceso de evaluación y asegurar que se realiza un esfuerzo coordinado.	
<input type="checkbox"/> El proceso de evaluación es gestionado por un directivo con un nivel de autoridad suficiente.	
*Adecuación del nivel de documentación. Por ejemplo, considerar si:	Existe un volumen de documentación reducido en las actas del consejo y del comité de dirección de sistemas de información.
Existen manuales de políticas, organigramas, instrucciones operativas, etc.	
Se presta atención a documentar el proceso de evaluación.	
Conclusiones/Acciones necesarias:	
Se debería considerar la formalización del proceso de evaluación y el alcance de su cobertura en el tiempo. El nuevo auditor interno llevará a cabo una revisión inicial del proceso de evaluación establecido.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Supervisión****Comunicación de las deficiencias de control interno****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-7-2**

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Puntos de atención	Descripción / Comentarios
Comunicación de las deficiencias de control interno	
Las deficiencias de control interno deberían ser comunicadas a los niveles superiores y presentadas a la alta dirección y al consejo de administración.	las más significativas deben ser
*Existencia de un mecanismo para reconocer e informar sobre las deficiencias del control interno identificadas. Por ejemplo, considerar si:	Existen políticas para el registro y comunicación de deficiencias. Por ejemplo, el departamento de marketing comunica las quejas de los clientes a los niveles superiores para asegurar que el departamento correspondiente las tome en consideración y realiza el seguimiento apropiado. La reacción ante las deficiencias comunicadas por el auditor externo está bien estructurada.
<input type="checkbox"/> Existen medios para conseguir información sobre deficiencias de fuentes tanto internas como externas (por ejemplo, clientes, proveedores, auditores y organismos de control).	
<input type="checkbox"/> Existen medios para conseguir información sobre deficiencias a partir de la supervisión continuada o las evaluaciones puntuales.	
*Son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias. Por ejemplo, considerar si:	Las políticas identifican claramente a quienes se deben comunicar las deficiencias. Normalmente, es al director del departamento bajo evaluación, sin tener en cuenta el nivel de los controles que se están evaluando.
<input type="checkbox"/> Las deficiencias son puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad y de un superior.	
<input type="checkbox"/> Se informa a la alta dirección o al Consejo de administración sobre algunos tipos específicos de deficiencias.	
*Validez de las acciones de seguimiento. Por ejemplo, considerar si:	Se vigilan las acciones de control y seguimiento, y se comunican a la alta dirección.
<input type="checkbox"/> Se corrige la transacción o acontecimiento identificado.	
<input type="checkbox"/> Se investigan las causas fundamentales del problema.	
<input type="checkbox"/> Se efectúa un seguimiento para asegurar que se toma la acción correctiva necesaria.	
Conclusiones/Acciones necesarias: Las políticas y procedimientos establecidos para informar sobre deficiencias son adecuados.	
Resumen del componente: Conclusiones/Acciones necesarias. Los procedimientos de supervisión continuada son adecuados. El proceso de evaluaciones puntuales del sistema de control interno podría formalizarse. Las políticas de comunicación de deficiencias parecen ser adecuadas.	

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Supervisión****Evaluación global del sistema de control interno****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-7-3 1/2**

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Componentes del control interno	Conclusiones preliminares/ Acciones necesarias (Véase herramientas de evaluación individuales)	Consideraciones adicionales
Entorno de control		
¿Comunica de forma adecuada la dirección el mensaje de que no se puede comprometer la integridad? ¿Existe un entorno de control positivo con una actitud de conciencia de control en toda la organización y mi “tono” o “sintonía” de control positivo en los niveles más altos de la organización? ¿Está la capacidad del personal de la entidad en proporción con sus responsabilidades? ¿Es apropiado el estilo de la dirección cuando asigna responsabilidades y cuando organiza y forma a su personal? ¿Presta el consejo un nivel adecuado de atención al control interno?	La dirección ha demostrado su compromiso con la integridad, el comportamiento ético y la capacidad profesional de su personal, y ha comunicado ese compromiso a todos los empleados. El entorno de control de la entidad favorece un control efectivo y proporciona una influencia positiva que mejora las posibilidades de lograr los objetivos del Grupo Financiero Maya.	La dirección ha demostrado su compromiso con la integridad, el comportamiento ético y la capacidad profesional de su personal, y ha comunicado ese compromiso a todos los empleados. El Consejo y el Gerente General, están considerando las ventajas de disponer de un código de conducta formal, de observancia obligatoria para todo el personal de la institución.
Evaluación de los riesgos		
¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la entidad y los objetivos de cada una de las actividades de la misma? ¿Están identificados y evaluados los riesgos internos externos que influyen en el éxito o en el fracaso del logro de los objetivos? ¿Existen mecanismos en vigor para identificar los cambios, que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos? ¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?	Los objetivos y estrategias de la entidad proporcionan una orientación adecuada sobre lo que la quiere lograr y cómo hacerlo. Los recursos para lograr los objetivos se asignan en base a la importancia de éstos. Se han desarrollado objetivos a nivel de actividades para apoyar el logro de los objetivos del grupo financiero. Los objetivos a nivel de actividades son coherentes y complementarios entre sí. La dirección del Grupo Financiero Maya, identifica y evalúa los riesgos de manera informal continuamente y de manera formal anualmente, conjuntamente con la actualización del plan de negocios. Los riesgos se afrontan tomando las medidas oportunas de realizar contratos de cobertura, para cubrir los aumentos de costos de los productos y de modernización de los procesos de dichos productos.	Los controles para identificar y reaccionar ante cambios son los adecuados; sin embargo se necesita continuar vigilando cualquier signo de desmoralización de los empleados. Se analiza que el departamento de Recursos Humanos haga un seguimiento de las actitudes y la productividad del personal.

GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.**Supervisión****Evaluación global del sistema de control interno****Por el año comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2006****G-7-3 2/2**

Hecho por: mph

Fecha: 15/05/2007

Revisado por: masr

Fecha 30/06/2007

Componentes del control interno	Conclusiones preliminares/ Acciones necesarias (Véase herramientas de evaluación individuales)	Consideraciones adicionales
Información y comunicación		
¿Existen sistemas de información para identificar y captar la información pertinente —financiera y no financiera, que tenga relación con acontecimientos externos e internos— y presentarla al personal en una forma que les permita llevar a cabo sus responsabilidades? ¿Se comunica la información relevante? ¿Es clara con respecto a las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos y para la comunicación de resultados? ¿Existe comunicación adecuada en todas direcciones tanto hacia abajo como hacia arriba y lateralmente, así como entre la entidad y terceros?	Los sistemas de información proporcionan a la dirección la información necesaria en un tiempo razonable para gestionar la de forma eficaz. Los sistemas de información proporcionan a la dirección la información necesaria en un tiempo razonable para gestionar la de forma eficaz.	En general la comunicación tanto dentro de la como con terceros externos es eficaz. Se tendrán en cuenta los siguientes factores para mejorar todavía más la eficacia de la comunicación; desarrollar un código de conducta formal y seguir animando a los directores de departamento, para que soliciten y consideren las sugerencias del personal de todos los niveles.
Supervisión		
¿Existen procedimientos apropiados para supervisar de forma continuada o evaluar periódicamente el funcionamiento de los componentes del control interno? ¿Se informa de las deficiencias al personal adecuado? ¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?	La supervisión del control interno es apropiada y suficiente. Aunque el cumplimiento por parte de los empleados de las normas de comportamiento detalladas en el código de conducta es alto. La función de auditoría interna es nueva y se espera que crezca y sea más efectiva con el paso del tiempo. Hay que analizar el alcance de las evaluaciones y periódicas.	
Conclusión global: De acuerdo con las pruebas realizadas sobre la aplicación del sistema de gobierno corporativo en el Grupo Financiero Maya, se considera que la implementación se efectuó satisfactoriamente, ya que el control interno dentro de la institución es razonable.		

5.3. RESULTADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

La implementación de gobierno corporativo en el grupo financiero Maya, se realizó satisfactoriamente. Todos los objetivos relevantes de gobierno corporativo fueron identificados, tales como; evaluación de riesgos, evaluación del entorno de control, información y comunicación, y supervisión, así como la evaluación del control interno en cada una de las actividades y procesos importantes, conjuntamente con el proceso de evaluación de riesgos. Los responsables de cada unidad administrativa de la institución colaboraron arduamente en la identificación de riesgos y en la implementación de medidas correctivas para mejorar las actividades de control.

Los controles identificados se están aplicando correctamente, de la siguiente forma:

- Los controles implementados y procedimientos son aplicados en la realidad de manera debida.
- Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior.
- El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles.

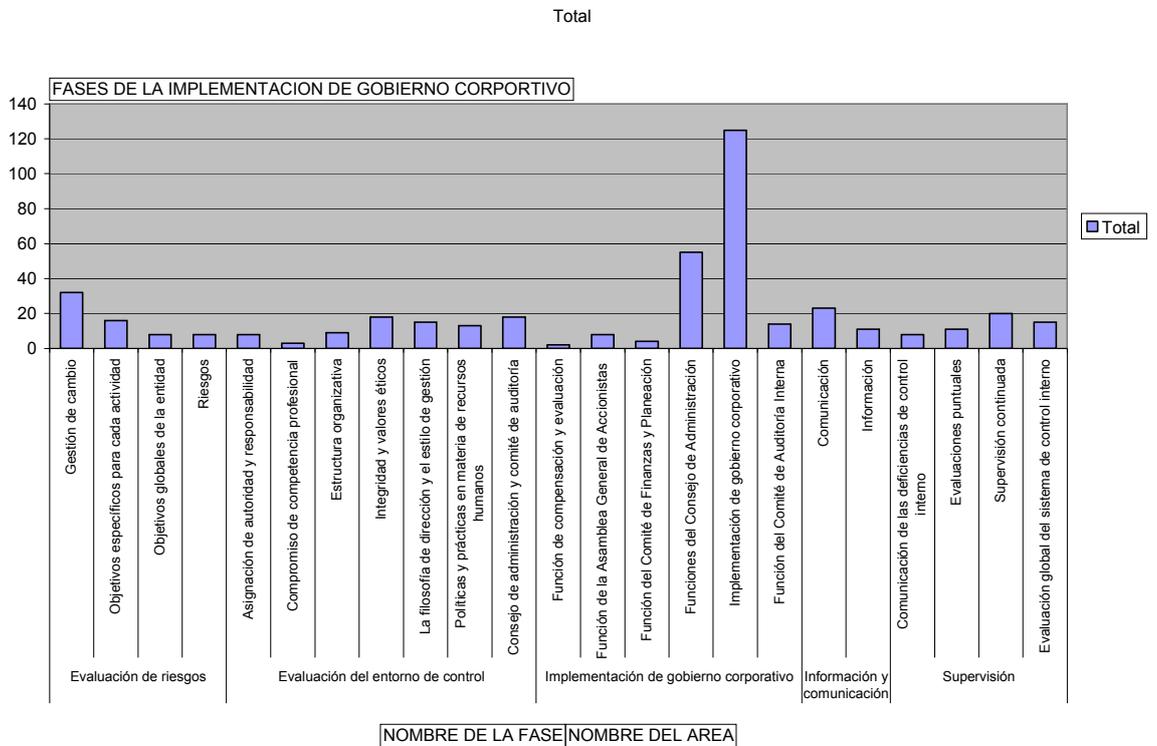
Entre las acciones implementadas para la implementación de gobierno corporativo, se desarrollaron algunas políticas y procedimientos que no existían, para mejorar el flujo de información y minimizar el riesgo.

MATRIZ CONSOLIDADA DE LAS FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.

NOMBRE DE LA FASE	NOMBRE DEL AREA	PT	Total
Evaluación de riesgos	Gestión de cambio	G-4-3	32
	Objetivos específicos para cada actividad	G-4-1	16
	Objetivos globales de la entidad	G-4	8
	Riesgos	G-4-2	8
Evaluación del entorno de control	Asignación de autoridad y responsabilidad	G-3-5	8
	Compromiso de competencia profesional	G-3-1	3
	Estructura organizativa	G-3-4	9
	Integridad y valores éticos	G-3	18
	La filosofía de dirección y el estilo de gestión	G-3-3	15

NOMBRE DE LA FASE	NOMBRE DEL AREA	PT	Total
	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	G-3-6	13
	Consejo de administración y comité de auditoría	G-3-2	18
Implementación de gobierno corporativo	Función de compensación y evaluación	G-2-5	2
	Función de la Asamblea General de Accionistas	G-2-8	8
	Función del Comité de Finanzas y Planeación	G-2-6	4
	Funciones del Consejo de Administración	G-2-4	55
	Implementación de gobierno corporativo	G-2	125
	Función del Comité de Auditoría Interna	G-2-7	14
Información y comunicación	Comunicación	G-6-1	23
	Información	G-6	11
Supervisión	Comunicación de las deficiencias de control interno	G-7-2	7
		G-7-3	1
	Evaluaciones puntuales	G-7-1	11
	Supervisión continuada	G-7	20
	Evaluación global del sistema de control interno	G-7-3	15
Total general			444

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.



**MATRIZ DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN
DE GOBIERNO CORPORATIVO**

FASE	AREA	TITULO	TOTAL
Implementación de gobierno corporativo	Función de compensación y evaluación	Compensación y evaluación	2
	Función de la Asamblea General de Accionistas	Sobre la Información y Agenda del Día de la Asamblea de Accionistas	5
		Sobre la información y comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas	3
	Función del Comité de Finanzas y Planeación	Sobre la operación del órgano intermedio que se encarga de la función de finanzas y planeación	4
	Funciones del Consejo de Administración	Revisión del Cumplimiento Disposiciones	3
		Sobre la estructura del Consejo de Administración	5
		Sobre la Información Financiera	3
		Sobre la Información y Agenda del Día de la Asamblea de Accionistas	5
		Sobre la Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas	3
		Sobre la integración del Consejo de Administración	9
		Sobre la Operación del órgano intermedio que se encarga de la función de Finanzas y Planeación	4
		Sobre la Operación del órgano que cumple con la función de Evaluación y Compensación	2
		Sobre la Selección de los Auditores	4
		Sobre los Controles Internos	4
		Sobre los deberes de los Consejeros	13
	Implementación de gobierno corporativo	Administración de la liquidez.	7
		Asuntos contractuales	5
		Asuntos de contabilidad.	5
		Cumplimiento (cumplimiento de leyes y regulaciones relevantes)	7
		Estructura de la Administración.	8
		Estructura legal e información general	8
		Función de control financiero (responsable de la integridad de los libros y récords y entrega de cuentas financieras)	7
		Gobierno corporativo y vigilancia de la administración.	16
		Nuevos productos.	7
		Perfil de riesgo.	15
		Recursos de capital.	8
		Transacciones intragrupalas y entre entidades relacionadas y exposiciones financieras	10
		Auditoría interna.	11
		Auditoría externa.	11
	Función del Comité de Auditoría Interna	Revisión del cumplimiento de disposiciones	3
		Sobre controles internos	4
		Sobre la Información Financiera	3
		Auditoría Interna	4
TOTAL			208

MATRIZ DE LA FASE DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

FASE	AREA	TITULO	TOTAL
Evaluación del entorno de control	Asignación de autoridad y responsabilidad	Idoneidad de la delegación de autoridad establecida en relación con las responsabilidades asignadas.	2
		Idoneidad de las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones.	2
		Número apropiado de personas, especialmente con respecto a funciones relacionadas con el proceso de datos y contabilidad que tengan los niveles técnicos requeridos en función del tamaño de la entidad y la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.	1
		Se asigna responsabilidad y se delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.	3
	Compromiso de competencia profesional	Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.	1
		Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente.	2
	Estructura organizativa	Hay suficientes empleados, especialmente con capacidad de dirección y supervisión. Considerar.	2
		Idoneidad de las relaciones de dependencia.	2
		La definición de las responsabilidades de los principales directivos es adecuada así como su conocimiento de dichas responsabilidades.	1
		La estructura organizativa es apropiada y su capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.	2
		Los conocimientos y la experiencia de los principales directivos son los adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas.	1
		Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran.	1
	Integridad y valores éticos	Actitud de la dirección hacia su intervención en los casos que el sistema no dispone de los mecanismos necesarios para garantizar un procedimiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los control	4
		Detectar la existencia y puesta en práctica de códigos de conducta y otras políticas que consideren las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses o los niveles esperados de comportamiento ético y moral.	4
		Detectar si existe presión para cumplir con unos objetivos de rendimiento poco realistas especialmente en lo referente a resultados a corto plazo y hasta qué punto la remuneración se en la consecución de dichos objetivos de rendimiento.	3
		Evaluar las medidas correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos, o ante las violaciones del código de conducta. Se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la organización.	3
		Examinar el trato con los empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, competidores, auditores, etc. Por ejemplo, si la administración dirige el negocio con una alta consideración ética, e insiste en que los demás hagan lo mismo	1
		Observar si la administración predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.	3
		Actitud de la dirección hacia el proceso de datos y las funciones de contabilidad y su preocupación por la fiabilidad de la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos.	5
	La filosofía de dirección y el estilo de gestión	Actitudes respecto de la presentación de información financiera, incluyendo las posibles disputas en cuanto a la aplicación de criterios contables (por ejemplo, la selección de un tratamiento conservador en contraposición con políticas contables muy liberales, si se han aplicado inadecuadamente los principios contables, si hay información financiera importante que no haya sido revelada, o si han sido manipulados o falsificados los archivos)	4
		Existe rotación de la plantilla en las funciones clave, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna.	3
		Frecuencia de interacción entre la alta dirección y la dirección operativa, en particular cuando se opera en localizaciones geográficamente remotas.	2

FASE	AREA	TITULO	TOTAL
		La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados; por ejemplo, la dirección suele emprender aventuras de especial alto riesgo o bien es extremadamente prudente para aceptar riesgos.	1
	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	Idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.	2
		Las acciones correctivas que se toman en res puesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados son suficientes y adecuados.	3
		Las políticas de personal están orientadas a la observancia de unas normas éticas y morales apropiadas.	1
		Las verificaciones de los historiales de los candidatos en cuanto a comportamientos previos o actividades que se consideren no aceptables por la entidad son suficientes y apropiadas.	2
		Se han implementado políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción a los empleados.	3
		Se informa a los empleados de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos.	2
		Consejo de administración y comité de auditoría	Conocimientos y experiencia de los consejeros.
	Está establecida la forma de dejar evidencia de que “los superiores deben dar ejemplo”.		3
	La independencia respecto de la dirección es más que necesaria cuando se plantean cuestiones difíciles o que requieren investigación.		2
	Las acciones que toma el consejo o el comité como consecuencia de sus conclusiones, incluyendo en su caso investigaciones especiales.		2
	Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y ex ternos con la necesaria frecuencia y oportunidad.		2
	Se establecen comités dependientes del consejo en casos justificados por la necesidad de prestar atención más detallada o directa a asuntos específicos.		2
	Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del consejo o del comité de auditoría la información más sensible, las investigaciones y los actos indebidos (por ejemplo, gastos de viaje de directivos importantes, litigios significativos, investigaciones de organismos de control, desfalcos, malversaciones o usos indebidos de los activos, violaciones de reglamentos con respecto al abuso de información privilegiada, pagos a políticos, pagos ilegales)		2
	Se suministra información a los miembros del consejo o del comité de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.		2
	Existe un control sobre la determinación de las remuneraciones de ejecutivos y el jefe de auditoría interna así como de su nombramiento y cese.		2
TOTAL			84

MATRIZ DE LA FASE DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

FASE	AREA	TITULO	TOTAL	
Evaluación de riesgos	Gestión de cambio	Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales (suelen ser establecidos por los directivos responsables de las actividades que más se verían afectadas por los cambios)	3	
		Existencia de mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto más importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección.	29	
	Objetivos específicos para cada actividad	Adecuación de los recursos relacionados con cada objetivo.	2	
		Coherencia de los objetivos específicos entre sí.	2	
		Establecimiento de objetivos específicos para todos los procesos empresariales importantes.	3	
		Identificación de los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad.	3	
		Nivel de especificación de los objetivos de cada actividad.	1	
		Participación de todos los niveles de la dirección en la fijación de objetivos y hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.	3	
		Vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.	2	
		Objetivos globales de la entidad	Coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad.	2
	Efectividad con la que los objetivos globales se comunican a los empleados y al consejo de administración.		2	
	Hasta qué punto los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma, que sean además lo bastante específicos respecto de la entidad en concreto.		2	
	Relación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.		2	
	Riesgos	Existencia de mecanismos adecuados para detectar los riesgos provenientes de fuentes internas.	4	
		Profundidad con que se efectúa el análisis de riesgos; es decir, si se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.	3	
		Riesgos	1	
	TOTAL			64

MATRIZ DE LA FASE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

FASE	AREA	TITULO	TOTAL
Información y comunicación	Comunicación	Alcance de la comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.	3
		Apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.	3
		Eficacia con la que se comunica a sus empleados las tareas y responsabilidades de control.	3
		Establecimiento de canales de comunicación para que los empleados puedan informar sobre posibles irregularidades.	4
		Existencia de una comunicación adecuada entre todas las áreas de la empresa (por ejemplo, entre las actividades de compras y producción) y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente.	3
		Realización de un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.	5
		Receptividad de la dirección a las sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares.	2
	Información	Desarrollo o revisión de los sistemas de información en base a un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculado a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.	3
		El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se demuestra mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.	1
		Obtención de información externa e interna, facilitando a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la empresa en relación con los objetivos establecidos.	3
		Suministro de información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.	4
	TOTAL		

MATRIZ DE LA FASE DE SUPERVISIÓN

FASE	AREA	TITULO	TOTAL	
Supervisión	Comunicación de las deficiencias de control interno	Entorno de control	1	
		Existencia de un mecanismo para reconocer e informar sobre las deficiencias del control interno identificadas.	2	
		Son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias.	2	
		Validez de las acciones de seguimiento.	3	
	Evaluaciones puntuales	Adecuación del nivel de documentación.	2	
		Fijar el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.	3	
		Lógica y validez de la metodología para evaluar sistemas.	3	
		Validez del proceso de evaluación.	3	
	Supervisión continuada	Comparación periódica de los importes registra dos por el sistema de contabilidad con los activos materiales.	2	
		Efectividad de las actividades de auditoría interna.	4	
		Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas.	5	
		Hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando.	3	
		Respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre medidas de fortalecer los controles internos.	2	
		Respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre medidas de fortalecer los controles internos. Considerar si:	2	
		Se pregunta periódicamente al personal si comprende y cumple con el código de conducta de la entidad y si regularmente lleva a cabo actividades de control esenciales.	2	
	Evaluación global del sistema de control interno	Actividades de control	2	
		Entorno de control	4	
		Evaluación de los riesgos	4	
		Información y comunicación	3	
		Supervisión	2	
	TOTAL			54

5.4. SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO FINANCIERO MAYA, S.A.

El Grupo Financiero Maya (“el Grupo” o “la Institución”) tienen como meta realizar negocios de buena fe, prestando a su clientela un servicio de alta calidad, con absoluta honestidad, en el cumplimiento de las Leyes Guatemaltecas, e informando sobre su situación financiera con precisión y total transparencia; es por eso que en todas las acciones del negocio, así como en las relaciones con clientes, proveedores y empleados, la Institución actúa siempre dentro del marco de la Ley, y de los ordenamientos regulatorios de las diferentes autoridades que supervisan su gestión financiera.

El Sistema de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero Maya, S.A., se concibe como un proceso dinámico que debe ser analizado periódicamente en función de la evolución de la Sociedad, de los resultados que se hayan producido en su desarrollo, de la normativa que pueda establecerse, y de las recomendaciones que se hagan sobre las mejores prácticas de gobierno corporativo y del mercado, adaptadas a la realidad social guatemalteca.

El Consejo de Administración de Grupo Financiero Maya, S.A. para adaptar su sistema de gobierno corporativo, ha aprobado un reglamento para este órgano, que recoge los principios y elementos que conforman el Sistema de Gobierno Corporativo del Consejo de Administración y de sus Comités; así como los derechos y deberes de los Consejeros, en el desempeño de sus cometidos que conforman el Estatuto del Consejo de Administración. Asimismo el Consejo de Administración ha aprobado un Informe de Gobierno Corporativo, en el que se describen las características esenciales, del sistema de gobierno corporativo de Grupo Financiero Maya, S.A., siguiendo las pautas establecidas por la normativa en materia de transparencia de las sociedades cotizadas, cuyos rasgos fundamentales se exponen a continuación:

Consejeros Independientes

Uno de los elementos característicos del Sistema de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero, es contar con una importante mayoría de Consejeros Independientes en sus órganos de gobierno, y en particular en el Consejo de Administración, cuyo número máximo aprobado por la Junta General es de veinte.

El reglamento del Consejo de Administración indica, que los Consejeros Independientes del Grupo Financiero, deben de cumplir con los requisitos más exigentes de los comprendidos en los distintos informes y recomendaciones para cualificar la condición del Consejero Independiente del Grupo, excluyendo de tal condición a aquéllos que pudieran tener una relación significativa con el Grupo, que pudieran comprometer su independencia.

Auditoría y Cumplimiento

Uno de los rasgos esenciales del sistema de Gobierno Corporativo de Grupo Financiero Maya, S.A., es contar con un Comité de Auditoría del Consejo, que tiene atribuidas las competencias y los medios necesarios, para desempeñar por delegación del Consejo de Administración, la supervisión de los estados financieros y el ejercicio de la función de control del Grupo Financiero.

En tal sentido los miembros de este Comité (Consejeros Independientes), tienen la capacidad y experiencia necesaria, para desempeñar su función, y presidir en gestión financiera y en los procedimientos contables requeridos por los órganos reguladores y supervisores del país. Este comité también tiene asignada la función de velar por el cumplimiento normativo con un especial cometido, respeto de la ética del grupo, pues le corresponde asegurarse de que los códigos éticos y de conductas internos, cumplen las exigencias normativas y son adecuados para la Institución, velando de modo especial por el cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo.

Siguiendo los principios generales de gobierno corporativo, el Comité selecciona al Auditor Externo del Grupo Financiero, interviniendo en el proceso de su

contratación y determinación de sus honorarios, así como de todas las sociedades integradas en éste, tanto en Guatemala como en otros países en donde estén radicadas, correspondiéndole velar por la independencia de esta auditoría externa. Para el mejor desempeño de sus funciones, conforme a los Estatutos Sociales, el Comité cuenta con un Reglamento específico que, además de desarrollar sus competencias conforme al Reglamento del Consejo, concreta sus reglas de constitución y funcionamiento y cuyo texto se encuentra a disposición de los accionistas e inversores en la página Web del Grupo Financiero.

Presidencia ejecutiva

De los distintos modelos de administración contemplados en los códigos y recomendaciones en materia de gobierno corporativo, el Grupo Financiero Maya, S.A. sigue el modelo de Presidencia Ejecutiva, de manera que el Presidente del Consejo de Administración es el primer ejecutivo del Grupo Financiero, con la existencia de un Consejero Delegado. De ahí que en las Reglas de Gobierno Corporativo se especifique que el Presidente del Consejo tiene la condición de presidente de la Sociedad, correspondiéndole las atribuciones establecidas en los Estatutos, en el Reglamento del Consejo, así como por delegación de éste todas las facultades inherentes para ejercer la efectiva dirección de la Sociedad.

Y se establece un límite de edad específico para el desempeño de estas funciones, determinado en el Estatuto del Consejero en los 70 años, distinto del que corresponde a los miembros del Consejo por esta sola condición.

Nombramiento de Consejeros

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones del Consejo de Administración, compuesto exclusivamente por Consejeros Independientes, tiene atribuida la función de evaluar la cualificación de las personas, que puedan ser designadas como miembros del Consejo de Administración del Grupo Financiero. Esta Comisión, que deberá emitir un informe específico para el Consejo de Administración a este respecto, atenderá a las condiciones personales y profesionales del candidato, así

como a las necesidades que los órganos de gobierno de la Sociedad tengan en cada momento.

Límite de edad para ser Consejero

El Sistema de Gobierno Corporativo de Grupo Financiero Maya, S.A. impone un límite de edad para el desempeño de la función de Consejero del Grupo Financiero, que son los 70 años. Estableciendo para su cómputo que las renunciaciones deberán presentarse por los Consejeros una vez que hubieran cumplido dicha edad en la primera sesión del Consejo de Administración del Grupo, que tenga lugar después de celebrada la Junta General de Accionistas.

Desempeño de la función del Consejero

Los Administradores estarán sujetos al deber de fidelidad, debiendo cumplir los deberes impuestos por las leyes y los Estatutos con fidelidad al interés social, entendido como interés de la Sociedad. Participan en las deliberaciones, discusiones y debates que se susciten sobre los asuntos sometidos a su consideración, y disponen de la información suficiente que les permite formar criterio respecto de las cuestiones, que corresponden a los órganos sociales del Grupo Financiero, con la antelación que se requiera en cada caso, pudiendo solicitar incluso después del desarrollo de cualquier sesión, el complemento de información o las aclaraciones que considere convenientes, y se promueve la participación de los Consejeros en las reuniones y deliberaciones del Consejo de Administración.

Los Consejeros pueden plantear al Consejo de Administración, el auxilio de expertos ajenos a los servicios del Grupo Financiero, en aquellas materias sometidas a su consideración que por su especial complejidad o trascendencia a su juicio así lo requieran, así como los necesarios complementos de formación para el adecuado ejercicio de sus funciones. En particular los Consejeros Independientes del Grupo Financiero se reúnen, sin presencia de los Consejeros ejecutivos, cuantas veces lo

consideran oportuno, y usualmente antes de las reuniones de los órganos sociales del Grupo.

Remuneraciones de los miembros del Consejo

Este aspecto el Grupo Financiero Maya, S.A., se cuida de manera especial a través del procedimiento para la determinación de la retribución de todos, y cada uno de los Administradores del Grupo. Además la cuantía de la retribución que los miembros del Consejo de Administración perciban en cada año, como se indica en el Reglamento del Consejo, será expuesta de manera individualizada, en la información anual que se dé a los accionistas de la Sociedad.

La Comisión de Nombramientos y Remuneraciones del Consejo de Administración, tiene también una función esencial, ya que a sus miembros les corresponde determinar, conforme a los Estatutos Sociales, la extensión y cuantía de las Remuneraciones, derechos y compensaciones de contenido económico de los Consejeros Ejecutivos y no ejecutivos, a efecto de su instrumentación contractual, y proponer dentro del marco establecido en los Estatutos Sociales, el sistema de compensación retributiva del Consejo de Administración en su conjunto, tanto en lo que se refiere a sus conceptos, como a sus partidas y al sistema de percepción, siguiendo los principios de responsabilidad, dedicación e incompatibilidad establecidos en el Estatuto del Consejero, recogido en el Reglamento del Consejo.

Conflictos de intereses

En las reglas que configuran el Estatuto del Consejero de Grupo Financiero Maya, S.A., se recogen en detalle las distintas situaciones en las que podría darse la existencia de conflictos de intereses entre el Consejero, sus familiares y las entidades con las que esté relacionado, y con el Grupo Financiero, estableciéndose los procedimientos que indican la forma de proceder en estos supuestos, para evitar que se pudiera producir una conducta contraria a los intereses de la Sociedad. Estas reglas están orientadas a que la actuación de los Consejeros se ajuste a un exigente comportamiento ético en su conducta, de acuerdo con las exigencias normativas

aplicables y conforme a los principios que constituyen los valores del Grupo Financiero.

Incompatibilidades

Los Consejeros también están sujetos a un estricto régimen de incompatibilidades, para el desempeño de puestos en órganos de administración de las entidades del Grupo Financiero, o de aquellas en las que éste participe, de tal manera que salvo los Consejeros ejecutivos y mediante autorización expresa, los miembros del Consejo de Administración no podrán desempeñar puestos de administración en sociedades filiales o participadas, cuando sea por la razón de la participación del Grupo Financiero en ellas. Además, cuando se pierda la condición de Consejero del Grupo, no podrá prestar servicios a otra entidad financiera competidora de éste, o de sus filiales durante el plazo de dos años, salvo autorización expresa del Consejo de Administración, que podrá denegarla por razones de interés social.

Renuncia de los Consejeros

Los Consejeros deberán poner su cargo a disposición del Consejo de Administración, y aceptar la decisión que éste pudiera adoptar sobre su continuidad, quedando obligados a formalizar la correspondiente renuncia, en los siguientes casos:

- Cuando se vean incursos en algunos de los supuestos de incompatibilidad o prohibición previstos en la normativa vigente, en los Estatutos Sociales, o en el Estatuto del Consejero.
- Cuando se produjeran cambios significativos en su situación profesional o en el carácter en virtud del cual hubieran sido designados como tales.
- En caso de incumplimiento grave de sus obligaciones, en el desempeño de sus funciones como Consejero.
- Cuando por hechos imputables al Consejero en su condición, se hubiere ocasionado un daño grave al patrimonio social, o se perdiera la honorabilidad

comercial y profesional necesaria, para ostentar la condición de Consejero del Grupo.

Análisis, cuantificación y aprobación de los riesgos

La supervisión de la gestión del riesgo en el Grupo Financiero, corresponde al Consejo de Administración, que es el responsable en última instancia de la aprobación y revisión periódica de la estrategia de las políticas de riesgos.

Para el ejercicio de esta función el Consejo, cuenta con la Comisión Delegada Permanente, en quien delega la aprobación de la estrategia y las políticas de riesgo del Grupo, y con la Comisión de Riesgos del Consejo de Administración, que analiza y hace un seguimiento periódico de la gestión del riesgo en el ámbito de las atribuciones de los órganos de administración del Grupo. El cometido de esta Comisión se describe con amplitud en el apartado correspondiente de este Informe, al tratarse de los sistemas de control de riesgo en relación con las actividades desarrolladas por la Sociedad.

Relaciones con los accionistas y mercados

Como se dispone en el Reglamento, dentro del principio de transparencia que debe presidir la actuación de la Sociedad en los mercados financieros, es establecer los medios adecuados para asegurar que la Entidad comunica toda aquella información que pueda resultar relevante para los inversores, y que esta información sea correcta y veraz. Procurando que todos los accionistas puedan tener acceso a una información sustancialmente igual y dentro del mismo espacio de tiempo.

Revisión del Sistema de Gobierno Corporativo de Grupo Financiero Maya, S.A.

Por último, se concibe el Sistema de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero, como un proceso dinámico, que debe ser analizado en función de la evolución de la Sociedad, de los resultados que se hayan producido en su desarrollo, de la normativa que pueda establecerse, y de las recomendaciones que se hagan sobre las mejores prácticas del mercado adaptadas a su realidad social, lo que se confía a la Comisión

Delegada Permanente del Consejo, formada en su mayoría por Consejeros Independientes.

5.5. INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO

El informe anual de Gobierno Corporativo, se presenta en la página Web del Grupo Financiero de forma clara, íntegra, correcta y veraz, permitiendo a los accionistas e inversores hacer un juicio fundado de la Institución. La responsabilidad de la elaboración y del contenido de los informes anuales de gobierno corporativo corresponde al órgano de administración de la Corporación.

Los contenidos del Informe se presentan estructurados y jerarquizados con título conciso y explicativo, permitiendo accesibilidad rápida y directa al usuario. La difusión del informe se realiza, antes de la publicación de la convocatoria de la junta general ordinaria de accionistas, para la aprobación de las cuentas anuales de la institución, correspondientes al mismo ejercicio que el citado informe.

Informe de Gobierno Corporativo Del Grupo Financiero Guatemalteco Maya, S.A.

SECCIÓN I

ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LA SOCIEDAD

1. Estructura del capital y porcentajes de participación

El Grupo Financiero Maya, S.A. (“el Grupo” o “la Institución”) tiene un capital social que asciende a 1.660.517.500.00 de quetzales, representado por 16.605.175.00 acciones nominativas de 100.00 quetzales de valor nominal, totalmente suscritas y desembolsadas, habiéndose modificado esta cifra por última vez con fecha 31 de diciembre de 2003.

De acuerdo con la información que obra en poder de la Sociedad, los porcentajes de participación en el capital más significativos son los siguientes:

EMPRESA	ACCIONISTAS	No. DE ACCIONES QUE POSEE	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
BANCO MAYA, S.A.	CORPORACIÓN MAYA	7,399,699	99.99%
	FINANCIERA MAYA, S.A.	163,500	0.01%
	TOTALES	7,563,199	100.00%
FINANCIERA MAYA, S.A.	MAYA BANK INC.	1,798,600	51.33%
	CORPORACIÓN MAYA	989,820	48.67%
	TOTALES	2,788,420	100.00%
CASA DE BOLSA MAYA, S.A.	CORPORACIÓN MAYA	1,309,395	70.18%
	CREDI-MAYA, S. A.	1,481,823	29.74%
	JOSE PABLO OVALLE DONIS	4,000	0.08%
	MIGUEL EDUARDO RODRIGUEZ GIRÓN	5,000	0.00%
	TOTALES	2,800,218	100.00%
CREDI-MAYA, S. A.	CORPORACIÓN MAYA	897,242	42.22%
	CASA DE BOLSA MAYA, S.A.	719,590	57.78%
	TOTALES	1,616,832	100.00%
MAYA BANK INC.	CORPORACIÓN MAYA	498,550	57.64%
	CREDI-MAYA, S.A.	578,950	38.90%
	FINANCIERA MAYA, S.A.	759,006	3.46%
	TOTALES	1,836,506	100.00%

2. Pactos Parasociales

No existen acuerdos parasociales o entre accionistas del Grupo Financiero Maya.

3. Autocartera

Conforme a lo dispuesto en el Código de Conducta en materias relativas a los Mercados de Valores, la política de autocartera seguida por el Grupo Financiero Maya, cuida especialmente que las transacciones no alteren el libre proceso de formación de precios en el mercado, ni supongan el favoritismo de accionistas determinados de las empresas integradas en el grupo. Al cierre del ejercicio la Sociedad no poseía acciones en autocartera, a excepción de las 63,140 acciones, que históricamente posee Grupo Financiero Maya, S.A.

4. Créditos Relacionados

En el Grupo Financiero Maya, se considera un crédito como relacionado, si como resultado del otorgamiento de un crédito a una persona física o empresa, pueda resultar deudor del Grupo Financiero Maya, S.A. o Grupo Financiero Maya, alguna de las personas que se indican a continuación:

- Las personas físicas o morales que posean directa o indirectamente el control del dos por ciento o más de los títulos representativos del capital de Grupo Financiero Maya o de alguna de sus empresas.
- Los miembros del consejo de administración del Grupo Financiero Maya o de alguna de sus empresas.
- Los cónyuges y las personas que tengan parentesco (al que existe por consanguinidad y afinidad en línea recta en primer grado, y por consanguinidad y afinidad en línea colateral en segundo grado o civil) con las personas señaladas en los dos puntos anteriores.
- Las personas distintas a los funcionarios o empleados, que con su firma puedan obligar al Grupo Financiero Maya.
- Las personas morales, así como los consejeros y funcionarios de éstas, en las que el Grupo Financiero Maya o alguna de sus empresas, posea directa o indirectamente el control del diez por ciento o más de los títulos representativos de su capital.
- Las personas morales en las que cualesquiera de las personas señaladas en los puntos anteriores, posean directa o indirectamente el control del diez por ciento o más de los títulos representativos de su capital.

En el Grupo Financiero Maya, están claramente establecidos los procedimientos y limitaciones para otorgar créditos relacionados. Para poder otorgar este tipo de créditos, se requiere la autorización de por lo menos tres cuartas partes de los Consejeros presentes en la sesión de Consejo de Administración del Grupo Financiero, en la que se someta la solicitud de autorización de un crédito con características de relacionado. En todo caso, y de acuerdo a lo establecido en el

Código de Conducta de Grupo Financiero Maya, los Consejeros y Funcionarios del Grupo Financiero, se excusarán de participar en las discusiones que se lleven a cabo, en la sesión del Consejo del Grupo Financiero, en el proceso de autorización de créditos en los cuales tengan un interés directo.

Adicionalmente, en caso de autorización de un crédito relacionado, los términos y las condiciones en que se celebra, en ningún caso deben ser más favorables, que las operaciones de la misma naturaleza que se realizan con el público en general. Las operaciones con personas relacionadas, una vez aprobadas por el Consejo del Grupo Financiero, son informadas a la Superintendencia de Bancos de Guatemala, mediante copia certificada del acuerdo en el que conste la aprobación del Consejo.

5. Conflictos de intereses

En las reglas que configuran el Reglamento del Consejero de Administración del Grupo Financiero Maya, S.A., se recogen en detalle las distintas situaciones en las que podría darse la existencia de conflictos de intereses entre el Consejero, sus familiares y las entidades con las que esté relacionado, y con el Grupo Financiero, estableciéndose los procedimientos que indican la forma de proceder en estos supuestos, para evitar que se pudiera producir una conducta contraria a los intereses de la Sociedad. Estas reglas están orientadas a que la actuación de los Consejeros se ajuste a un exigente comportamiento ético en su conducta de acuerdo con las exigencias normativas aplicables, y conforme a los principios que constituyen los valores del Grupo Financiero.

SECCIÓN II

ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

1. Consejo de administración.

El Consejo de Administración, es el órgano supremo de supervisión de la gestión de Grupo Financiero Maya, así como la entidad que toma las acciones necesarias para asegurar un sano Gobierno Corporativo, salvaguardando así los intereses de los

accionistas, clientes, empleados, proveedores y las sociedades a las que sirve. Los miembros del Consejo ejercen su experiencia y visión de negocios, para conducir de la mejor manera los asuntos del Grupo Financiero Maya, apoyándose en la integridad, experiencia y honestidad de la Alta Dirección del Grupo y de las empresas que lo integran, así como de los consultores, asesores y auditores externos que se tengan contratados.

Los miembros del Consejo de Administración, deben asistir a las sesiones ordinarias o extraordinarias a las que sean convocados. En el caso de que sean nominados para participar en alguno de los Comités del Consejo, deben asimismo participar e involucrarse en el análisis, seguimiento y solución de los asuntos, que les sean encomendados. El material a revisar en las sesiones ordinarias o extraordinarias del Consejo, se distribuye a los miembros con por lo menos cinco días de anticipación, a fin de que éstos puedan revisarlo y analizarlo y facilitar así la celebración expedita de la sesión. Los miembros del Consejo pueden sugerir temas para incluir en las agendas de las sesiones del Consejo, o en el punto de Asuntos Generales, poner en la mesa asuntos que no han sido incluidos en el Agenda del Día, pero que por alguna circunstancia se consideren relevantes, para ser tratados en alguna sesión posterior del Consejo.

En cada sesión del Consejo del Grupo Financiero Maya, el Gerente General del Grupo presenta para su aprobación los estados financieros, así como un Informe que contiene los aspectos más relevantes de la evolución de los negocios del Grupo, durante el periodo comprendido en dicho informe. Asimismo, los Presidentes de los Comités de Auditoría y Políticas de Riesgo, presentan un Informe sobre la gestión de dichos Comités y proponen medidas que requieran de la aprobación del pleno del Consejo, sobre el ámbito de acción de cada Comité.

2. Composición del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya, está compuesto por 15 Consejeros Propietarios, que son elegidos de manera anual por la Asamblea de

Accionistas y 15 suplentes, quienes se reúnen 12 veces al año. Cada Consejero Propietario cuenta con su respectivo suplente, que participa en las sesiones del Consejo con voz y voto, en caso de que el Consejero Propietario de quien es suplente, no pueda estar presente. Por regla general, los Consejeros Suplentes son convocados a las sesiones del Consejo, con fines de mantenerlos informados de primera mano, sobre la evolución de los asuntos del Grupo Financiero Maya. Las remuneraciones que perciben los miembros del Consejo del Grupo Financiero Maya, son fijadas por la propia Asamblea de Accionistas en su sesión Ordinaria, que se lleva a cabo por lo regular durante el mes de mayo de cada año.

El Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya está presidido por un Presidente, elegido por la Asamblea de Accionistas de entre los Consejeros Propietarios. En ausencia del Presidente, las sesiones del Consejo son presididas por su Consejero Suplente y, en caso de ausencia de éste último, los Consejeros Propietarios presentes nombrarán entre ellos, a aquél que presida esa sesión.

El Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya, se conforma en todo caso por una mayoría de Consejeros Patrimoniales e Independientes, de conformidad con lo acordado en las Asambleas de Accionistas celebradas en mayo de 2006, los miembros del Consejo de Administración de Grupo Financiero Maya son los siguientes:

CONSEJEROS PROPIETARIOS	
Lic. Byron Raúl Flores Hernández (Presidente)	Patrimonial
Lic. Marlon Enrique Coloma (Vicepresidente)	Patrimonial
Dr. Ernesto Robles Cardoza	Patrimonial
Licda. Francisca Fernández Mayorga	Patrimonial
Lic. José Pablo Barnoya Gonzáles	Patrimonial
Lic. Fernando Aguilar Vásquez	Patrimonial
Lic. Sergio Martínez Peláez	Independiente
Licda. Martha Julia Bolaños de Paz	Independiente
Lic. Clemente Marroquín Rojas	Independiente

CONSEJEROS PROPIETARIOS	
Lic. José Joaquín Pardo	Independiente
Lic. Alejandro Rodríguez Cerezo	Independiente
Lic. Claudio Carrillo Méndez	Independiente
Lic. Jorge Estuardo García Figueroa	Independiente
Lic. Manuel Martínez Rosales	Independiente
Lic. Carlos Federico Pérez	Relacionado
CONSEJEROS SUPLENTES	
Licda. María Teresa Martínez	Patrimonial
Lic. Roberto González Goyri	Patrimonial
Lic. Alfredo Gálvez Suárez	Patrimonial
Lic. Marco Antonio Flores	Patrimonial
Lic. Otto Rene Castellanos	Relacionado
Lic. Luís Arturo Reyes	Patrimonial
Lic. Manuel José Arce	Independiente
Lic. Mario Sandoval Figueroa	Independiente
Lic. Pedro Julio García	Independiente
Lic. Isidoro Zarco Vásquez	Independiente
Lic. Salvador Girón Gutiérrez	Independiente
Licda. Elisa Molina de Soto	Independiente
Lic. Carlos Guzmán Bonilla	Independiente
Lic. Adrián Chávez Guzmán	Independiente
Lic. Mario Dary Rivera	Relacionado

3. Funciones del Consejo de Administración.

Las principales funciones asignadas al Consejo de Administración, es la representación de la Sociedad, contando con las facultades más amplias para realizar todas las operaciones necesarias, para el cumplimiento de su objeto social; asimismo corresponde al Consejo de Administración la Gerencia General y la puesta en práctica de los objetivos del Grupo Financiero Maya, S.A., así como las siguientes funciones:

- La Gerencia General de los negocios del Grupo Financiero.
- Cumplir y ver que se cumplan las decisiones de la Asamblea General de Accionistas.
- Determinar la estrategia y visión del Grupo Financiero.
- Determinar la conveniencia de inversiones, adquisiciones y fusiones con otras instituciones financieras, sometiendo éste último asunto a la aprobación de la Asamblea General de Accionistas.
- El nombramiento y sustitución de los integrantes del Comité Ejecutivo.
- El Consejo de Administración nombrará al Gerente General, y a los miembros integrantes de otros comités que considere pertinente organizar, fijándoles sus responsabilidades, atribuciones y emolumentos.
- Aprobar o improbar los actos del Comité Ejecutivo.
- Resolver acerca de la concesión, novación, prórroga y diferimientos de los créditos, fianzas, avales, así como de los demás negocios, operaciones, inversiones y fideicomisos que por su importancia y monto no sea competencia del Comité Ejecutivo.
- Convocar a la Asamblea General de Accionistas.
- Delegar facultades extraordinarias en el Comité Ejecutivo, y en el Gerente General.
- Delegar la representación legal y uso de la denominación y razón social, así como conceder mandatos generales o especiales y judiciales, a personas naturales o jurídicas para toda clase de operaciones, asuntos o negocios.
- Presentar a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, el Presupuesto Anual, la Memoria de Labores, el Informe, el Balance General, los Estados Financieros, el Proyecto de Distribución de Utilidades y todos los demás documentos que sean necesarios.
- Acordar la apertura o clausura de sucursales y agencias en el país o en el extranjero, con sujeción a las disposiciones legales o reglamentarias vigentes.

- Levantar el acta en el libro respectivo de las resoluciones y acuerdos que tome. Dichas actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración, y se deberán enviar a donde corresponda.
- Aprobar el acta de la sesión anterior.
- Acordar los reglamentos del Grupo Financiero, a propuesta del Comité Ejecutivo.
- Aprobar o improbar los balances o informes parciales que presenten las Gerencias.
- Determinar las normas y directrices administrativas.
- Ejercer y cumplir dentro de los límites fijados por la Asamblea General de Accionistas, las facultades extraordinarias que la misma le confiere, y dar cuenta de su gestión en la próxima Asamblea General de Accionistas.
- Acordar los llamamientos para el pago de las acciones suscritas en el monto, modo y tiempo que estime conveniente, fijando un plazo para tal pago.
- Conocer de inversiones especiales y de obligaciones, cuyo conocimiento considere necesario.
- Ejercitar todas las demás facultades necesarias de Gerencia, inclusive las de elaboración de reglamentos internos, que conforme a la ley y a la escritura de la sociedad, no estuvieren reservados para las Asambleas Generales de Accionistas.
- Proponer a la Asamblea General de Accionistas, las asignaciones sobre las utilidades.
- Ser responsable de la liquidez y solvencia del Grupo Financiero;
- Definir la política financiera y crediticia del Grupo Financiero, y controlar su ejecución;
- Velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de riesgos;
- Velar porque las operaciones activas y contingentes no excedan los límites establecidos en la presente Ley;

- Conocer y disponer lo que sea necesario para el cumplimiento y ejecución de las medidas de cualquier naturaleza, que la Junta Monetaria o la Superintendencia de Bancos, en el marco de sus respectivas competencias, dispongan en relación con el Grupo Financiero;
- Conocer los estados financieros mensuales y aprobar los estados financieros anuales de la entidad bancaria y del grupo financiero, los cuales deben estar respaldados por auditoría interna, y anualmente por el informe de los auditores externos, con su correspondiente dictamen y notas a los estados financieros. Así como resolver sobre las recomendaciones derivadas de los mismos; y,
- En general, cumplir y hacer cumplir las disposiciones y regulaciones que sean aplicables al Grupo Financiero.

4. Reglas de organización y funcionamiento del Consejo de Administración

En la estructura del Grupo Financiero Maya, S.A., dos son los órganos sociales de éste en sentido estricto; el Consejo de Administración y la Comisión Delegada Permanente, ambos formados por una importante mayoría de Consejeros Independientes, que deben suponer al menos dos tercios de los componentes del Consejo de Administración y la mitad más uno de los de la Comisión Delegada Permanente.

El Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya, S.A., conforme a los Estatutos Sociales, es el órgano natural de representación, administración, gestión y control de la sociedad, y en tal sentido le corresponde revisar y guiar la estrategia corporativa, los planes de acción más importantes, las políticas de riesgos, los presupuestos y planes anuales, establecer los objetivos, vigilar la implementación de los mismos y su cumplimiento a nivel corporativo, y supervisar las principales asignaciones de capital, desinversiones y adquisiciones, y se regirá por lo dispuesto en la Ley, en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo de Administración. Para el mejor desarrollo de sus funciones, el Consejo cuenta con una Comisión Delegada Permanente, habiendo constituido, además el Comité de

Gerencia, Comité de Auditoría, Comité de Nombramientos y Remuneraciones, y Comité de Políticas de Riesgo, cuyas reglas de organización y funcionamiento se describen en apartados específicos del presente informe.

5. Sesiones, convocatoria y quórum de constitución del Consejo De Administración

El Consejo de Administración se reúne de ordinario mensualmente, y elabora con la suficiente antelación un calendario anual de sus sesiones ordinarias. Así, durante el ejercicio 2006 el Consejo de Administración ha mantenido trece reuniones, asistiendo a todas ellas el Presidente del Consejo.

Además el Consejo de Administración, se reunirá siempre que el Presidente o la Comisión Delegada Permanente lo estimen oportuno, o a petición de al menos Consejeros que representen, la cuarta parte de los miembros del Consejo que estén designados en cada momento. En este último caso el Presidente convocará la sesión dentro de los 15 días siguientes a la petición que a estos efectos se formule.

El Consejo será convocado por el Presidente y en su defecto por el Vicepresidente que haga sus veces, en la forma que se determina en los Estatutos Sociales. En caso de ausencia o imposibilidad de los anteriores, el Consejo de Administración será convocado por el Consejero de mayor edad. La convocatoria se considerará efectuada para las fechas que se indiquen en el calendario de sesiones, que se establezca para el año con carácter general, sin perjuicio de que el Secretario, por indicación del Presidente, envíe una comunicación a los miembros del Consejo con antelación suficiente a la sesión en la que se exprese en la Agenda del Día, lo que podrá efectuarse por carta, fax, telegrama, correo electrónico u otros medios telemáticos, utilizando los mismos medios para desconvocarla.

No obstante el Consejo podrá celebrarse, en otras fechas distintas de las previstas en el calendario anual de sesiones, siempre que se advierta a todos los miembros del Consejo de la convocatoria con una antelación mayor de siete días, salvo que por

razones de urgencia ello no fuera posible a juicio del Presidente del Consejo. Será asimismo válida la constitución del Consejo, cuando estando presentes todos sus miembros, éstos decidieran por unanimidad constituirse en sesión.

A la convocatoria se acompañará la Agenda del Día de la sesión, si bien podrán incluirse otros asuntos si así lo dispusiera el Presidente del Consejo, por considerarse conveniente para el interés social, pudiendo decidirse igualmente, aun hecha la convocatoria, que algún asunto no sea tratado en la sesión. El Consejo de Administración quedará válidamente constituido cuando concurran a la reunión, presentes o representados, la mitad más uno de sus componentes. Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de votos, presentes o representados, sin que exista voto de calidad en caso de empate. No obstante los Estatutos disponen que para proceder al nombramiento de una Comisión Delegada Permanente y de Consejeros delegados se requerirá el voto favorable de dos tercios (2/3) de los miembros del Consejo.

Además la Disposición Transitoria de los Estatutos, establece que una vez finalizado el Período Transitorio, para acordar la remoción del Presidente y la privación o limitación de sus facultades ejecutivas, así como para designar un nuevo Presidente, será necesaria una mayoría de votos de tres cuartas partes (3/4) de los miembros del Consejo de Administración.

Los Consejeros podrán otorgar su representación a otro Consejero, para su asistencia a las sesiones del Consejo, sin limitación alguna. La representación deberá ser conferida mediante carta, fax, telegrama o correo electrónico dirigido al Presidente y con carácter especial para cada sesión, que podrá cursarse a través de la Secretaría del Consejo.

6. Desarrollo de las sesiones

Las sesiones del Consejo de Administración, se celebrarán en el lugar y fecha que se hubiere señalado, siguiendo la Agenda del día establecida para el efecto por el

Presidente, quien formulará las propuestas que se sometan al Consejo y dirigirá sus deliberaciones y discusiones. En caso de ausencia del Presidente presidirá las sesiones el Vicepresidente, siguiendo la Agenda que señale el propio Consejo de Administración al efectuar su nombramiento y, en su defecto el de mayor edad. A falta de Vicepresidente, presidirá la sesión el Consejero de mayor edad. Actuará como Secretario del Consejo, el Vicesecretario si lo hubiere o en defecto de los anteriores, la persona cuya actuación como tal, se acepte por la mayoría de los asistentes a la sesión.

Los Consejeros dispondrán de cuanta información o aclaraciones estimen necesarias o convenientes, en relación con los asuntos que se traten en la sesión, lo que podrá realizarse antes o durante el desarrollo de éstas. El Presidente promoverá la participación de los Consejeros en las reuniones, y deliberaciones del Consejo y someterá los asuntos a votación cuando los considere suficientemente debatidos. A las sesiones podrán incorporarse ejecutivos del Grupo u otras personas cuya presencia se considere conveniente, para el más adecuado tratamiento de los asuntos sometidos a la consideración del Consejo, si así lo dispusiera el Presidente.

7. Selección y nombramiento de Consejeros

La designación de los miembros del Consejo de Administración, corresponde a la Junta General de Accionistas de la Sociedad, sin perjuicio de la facultad que el Consejo tiene de designar por cooperación, Vocales del Consejo en caso de que se produjese vacante. En uno y otro caso, las personas que se propongan para ser designados Consejeros, deberán reunir los requisitos previstos en las disposiciones legales vigentes, en la normativa singular aplicable a las entidades financieras, y en los Estatutos Sociales.

Se ha resuelto proponer a la Junta General la correspondiente modificación estatutaria, que haga que se eliminen las limitaciones que hoy existen para poder ser designado Consejero del Grupo Financiero, miembro de su Comisión Delegada Permanente y Presidente o Vicepresidente del Consejo de Administración.

La cualificación de las personas que se propongan, para ser nombradas miembros del Consejo de Administración de la entidad, se apreciará por la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones, compuesta exclusivamente por consejeros independientes, atendiendo a las condiciones personales y profesionales del candidato, así como a las necesidades que los órganos de gobierno de la sociedad tengan en cada momento, dando traslado al Consejo de la opinión que emita a este respecto.

Esta Comisión, que deberá emitir un informe específico, para el Consejo de Administración a este respecto, atenderá a las condiciones personales, profesionales del candidato, así como a las necesidades que los órganos de gobierno de la Sociedad tengan en cada momento. Los Consejeros desempeñarán su cargo por el tiempo, por el que hubieran sido designados por la Junta General de Accionistas de la Sociedad, según lo dispuesto en los Estatutos Sociales, o en caso de haber sido designados por cooperación, por el tiempo que restara de duración del mandato al Consejero, cuya vacante se hubiere cubierto de esta forma, salvo que la Junta General al ratificar el nombramiento acordado por el Consejo, señalara un tiempo superior.

8. Criterios para clasificar a los consejeros

Los miembros del Consejo son clasificados como Patrimoniales, Independientes o Relacionados. Son clasificados como Consejeros Patrimoniales aquellos que son electos en función de su tenencia accionaría en el Grupo Financiero. Son clasificados como Consejeros Independientes, aquellos que son electos por su experiencia, capacidad y prestigio profesional, que no sean empleados, accionistas, asesores, consultores, clientes o proveedores del Grupo Financiero Maya. Son clasificados como Consejeros Relacionados aquellos que son funcionarios de la Institución, o aquellos que no cumplen con los requisitos para formar parte de alguna de las dos categorías anteriores.

9. Criterios para clasificar a un consejero como independiente

En ningún caso podrán ser clasificados como Consejeros Independientes las personas que se encuentren en alguno de los siguientes supuestos:

- Que sean gerentes o empleados del Grupo Financiero.
- Que sean accionistas de la Institución.
- Que sin ser gerentes o empleados del Grupo Financiero Maya, tengan poder de mando sobre la gerencia de la Institución.
- Que sean socios o empleados de sociedades o asociaciones que presten servicios de asesoría o consultoría al Grupo Financiero.
- Que sean clientes, proveedores, deudores, acreedores, socios, consejeros, directivos o empleados de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante del Grupo Financiero Maya.
- Que sean empleados de una fundación, asociación o sociedad civil que reciba donativos importantes del Grupo Financiero Maya o de alguna de las empresas.
- Que sean gerentes o directivos de alto nivel de una sociedad en cuyo Consejo de Administración participe el Gerente General o un directivo de alto nivel de Grupo Financiero Maya.
- Que hayan ocupado un cargo de gerencia o administrativo en el Grupo Financiero Maya, o en alguna de sus empresas, durante un año anterior al momento en que se haga la designación.
- Que sean cónyuges o concubinos, o bien parientes por consanguinidad, afinidad o civil hasta el cuarto grado, respecto de alguna persona de las mencionadas en los numerales anteriores.

10. Remoción de consejeros

Los Consejeros cesarán en su cargo cuando haya transcurrido el período para el que fueron nombrados, salvo que sean reelegidos. Asimismo los Consejeros deberán poner su cargo a disposición del Consejo de Administración, y aceptar la decisión que éste pudiera adoptar sobre su continuidad, o no como vocal del mismo,

quedando obligados en este último caso a formalizar la correspondiente renuncia, en los siguientes supuestos:

- Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad, o prohibición previstos en la normativa vigente, en los Estatutos Sociales o en el Estatuto del Consejo.
- Cuando se produjeran cambios significativos en su situación profesional o en el carácter en virtud del cual hubieran sido designados como tales.
- En caso de incumplimiento grave de sus obligaciones, en el desempeño de sus funciones como Consejero.
- Cuando por hechos imputables al Consejero, en su condición de tal se hubiere ocasionado un daño grave al patrimonio social, o se perdiera la honorabilidad comercial y profesional necesaria, para ostentar la condición de Consejero del Grupo Financiero.

En todo caso los Consejeros cesarán en sus cargos a los 70 años de edad, debiendo instrumentarse las renunciaciones correspondientes en la primera sesión del Consejo de Administración del Grupo Financiero, que tenga lugar después de celebrada la Junta General de Accionistas, que apruebe las cuentas del ejercicio en que cumplan dicha edad.

El Consejero Delegado y los Consejeros Ejecutivos del Grupo Financiero, cesarán en sus cargos ejecutivos a los 70 años de edad, siguiéndose las mismas reglas de cómputo temporal establecidas en el párrafo anterior. Cuando por ésta u otra circunstancia perdieran su condición de Consejeros ejecutivos, deberán poner sus cargos de Vocales del Consejo de Administración del Grupo Financiero a disposición de éste, que no obstante podrá acordar su continuidad en dicha condición.

El Presidente del Consejo, cesará en esta condición a los 70 años de edad, continuando como miembro del Consejo, debiendo instrumentar su renuncia correspondiente en la primera sesión del Consejo de Administración del Grupo

Financiero, que tenga lugar después de celebrada la Junta General de Accionistas que apruebe las cuentas del ejercicio en que cumpla dicha edad.

11. Límite de edad para ser Consejero

El Sistema de Gobierno Corporativo de Grupo Financiero Maya, S.A. impone un límite de edad para el desempeño de la función de Consejero del Grupo Financiero, que son los 70 años. Estableciendo para su cómputo que las renunciaciones deberán presentarse por los Consejeros, una vez que hubieran cumplido dicha edad en la primera sesión del Consejo de Administración del Grupo, que tenga lugar después de celebrada la Junta General de Accionistas.

12. Periodicidad de las Sesiones del Consejo.

El Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya, se reúne por lo menos mensualmente, normalmente hacia el final del mes. De acuerdo a los estatutos del propio Consejo de Administración, por acuerdo del Presidente del Consejo o del 25% de los Consejeros Propietarios, es posible convocar a una reunión extraordinaria, en caso de surgir algún asunto que requiera de atención inmediata y urgente. Cualquier consejero podrá pedir que se aplace una sesión de consejo, cuando un consejero no haya sido convocado en los términos de los Estatutos, o bien cuando no se haya entregado la información sobre los asuntos a tratar a tiempo.

13. Quórum para las Sesiones del Consejo

Para que una sesión del Consejo sea válida, deben asistir por lo menos la mitad más uno de sus miembros. Entre los asistentes, por lo menos debe estar presente un Consejero Independiente. Para que una resolución del Consejo sea válida, se requiere haber sido votada por la mitad más uno de los Consejeros asistentes a la sesión. En caso de empate, el Presidente del Consejo, o en su ausencia, el Consejero que preside la reunión, tendrá voto de calidad.

14. Comunicación

El Consejo del Grupo Financiero Maya, delega en el Gerente General de la Institución, las comunicaciones con el exterior, prensa y medios, la Bolsa de Valores Nacional, y las autoridades. La Gerencia General de Grupo Financiero Maya lleva a cabo esta responsabilidad a través de canales autorizados y previamente establecidos.

15. Renovación de los miembros en el Consejo de Administración

Los Estatutos Sociales establecen que los vocales del Consejo, se renueven anualmente por quintas partes, pudiendo ser no obstante indefinidamente reelegidos. El Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya, en las propuestas que para la reelección de Consejeros se formulen, valorará el desempeño de las funciones de los Consejeros cuya reelección se proponga, su dedicación, y aquellas otras circunstancias que hicieran aconsejable o no su reelección.

Los acuerdos que el Consejo adopte sobre esta materia, así como las deliberaciones que se hicieren a este respecto, se harán sin el concurso del Consejero cuya reelección se proponga que, si está presente, deberá ausentarse de la reunión.

16. Comités de apoyo al Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya

En el Grupo Financiero Maya están establecidos como Comités de Apoyo al Consejo de Administración, el Comité de Gerencia, el Comité de Auditoría, el Comité de Políticas de Riesgo y el Comité de Nombramientos y Remuneraciones, los cuales se conforman por miembros del Consejo, con la participación de funcionarios del propio Grupo en algunos de ellos. Es responsabilidad del Consejo autorizar los estatutos de los Comités y evaluar su gestión con periodicidad anual:

Miembros	Comité de Gerencia	Comité de Auditoría	Comité de Políticas de Riesgo	Comité de Nombramientos y Remuneraciones
Lic. Byron Raúl Flores Hernández Presidente del Consejo	Presidente			Presidente
Lic. Marlon Enrique Coloma Consejero Propietario Patrimonial				Miembro
Lic. Sergio Martínez Peláez Consejero Propietario Independiente		Presidente	Miembro	
Licda. Martha Julia Bolaños de Paz Consejero Propietario Independiente			Presidente	Miembro
Lic. José Joaquín Pardo Consejero Propietario Independiente		Miembro		
Lic. Jorge Estuardo García Figueroa Consejero Propietario Independiente		Miembro	Miembro	Miembro
Lic. Carlos Federico Pérez Gerente General de Grupo Financiero Maya	Coordinador		Miembro	
Lic. Jorge Ernesto Monzón Gerente General Corporativo	Miembro			
Lic. Otto Rene Castellanos Gerente General Comercial	Miembro			
Licda. Hendí Juárez Palacios Gerente de Administración	Miembro			
Lic. Juan Bautista Gutiérrez Gerente de Tesorería , Casa de Bolsa y Relación con Inversionistas	Miembro		Miembro	
Lic. Mario Dary Rivera Gerente de Planeación y Finanzas	Miembro		Miembro (s/v)	
Lic. Saturnino Roca Flores Gerente de Presupuestos y Previsión			Miembro	
Lic. Domingo Betancourt Castillo Gerente de Administración de Riesgos			Miembro	
Lic. Jorge Sarmientos Pérez Gerente de Recuperación de Activos			Miembro (s/v)	
Lic. Manuel Castro Argueta Gerente Consumo			Miembro (s/v)	
Lic. Federico Hernández de León Gerente de Auditoría Interna			Miembro (s/v)	

17. Procedimientos de selección, nombramiento y remoción de miembros de Comités con sus reglas de organización y funcionamiento

Tanto la determinación del número de Comités, como su denominación y sus funciones, serán establecidas por el Consejo de Administración, que también designará o revocará el nombramiento de sus miembros, y nombrará o revocará a sus Presidentes respectivos. El Consejo de Administración podrá establecer reglas complementarias para el mejor funcionamiento de los Comités del Consejo, siempre

que no contradigan lo dispuesto en el Reglamento del Consejo del Grupo Financiero Maya, S.A.

Por otro lado la pertenencia a los Comités del Consejo, de los Consejeros no ejecutivos del Grupo Financiero, está sometida a un principio de limitación en el tiempo, establecido en el Reglamento del Consejo de Administración en tres años, si bien será posible su reelección por acuerdo del propio Consejo, lo que permite la movilidad de los Consejeros en el desempeño de sus cometidos ajustando su actuación a un período de tiempo razonable.

18. Reglas de organización y funcionamiento de los distintos Comités y Comisión Delegada Permanente

El Consejo de Administración, conforme a los Estatutos Sociales, podrá nombrar con el voto favorable de las dos terceras partes de sus componentes, y su inscripción en el Registro Mercantil, una Comisión Delegada Permanente, compuesta por vocales del Consejo, de los que la mitad más uno deberán ser Consejeros independientes.

El Consejo de Administración ha constituido una Comisión Delegada Permanente, en quien ha delegado todas las facultades de administración, salvo aquellas que por su carácter esencial le corresponden al Consejo por imperativo legal o estatutario.

Al 31 de diciembre de 2006, esta Comisión estaba formada por seis miembros, de los cuales dos son consejeros ejecutivos y cuatro independientes, con la siguiente composición:

Lic. Marco Antonio Flores	Presidente
Lic. Fernando Aguilar Vásquez	Consejero Delegado
Lic. Claudio Carrillo Méndez	Consejero
Lic. Sergio Martínez Peláez	Consejero
Lic. Pedro Julio García	Consejero
Lic. Isidoro Zarco Vásquez	Consejero

La Comisión Delegada Permanente, conocerá de aquellas materias del Consejo de Administración que éste, de conformidad con la legislación vigente o los Estatutos Sociales, acuerde delegarle. Conforme a los Estatutos Sociales, se encuentran entre sus facultades; las de formular y proponer las líneas de política general, los criterios a seguir en la elaboración de programas y señalamiento de objetivos, con examen de las propuestas que al respecto se le hagan, contrastando y censurando las actuaciones y resultados de cuantas actividades, directa o indirectamente, se ejerciten por la Entidad; determinar el volumen de inversiones en cada una de ellas; acordar o denegar la realización de operaciones, fijando su modalidad y condiciones; promover el ejercicio de inspecciones y auditorías internas o externas, en todas o cada una de las áreas de actuación de la Entidad; y en general, ejercer cuantas facultades le delegue el Consejo de Administración.

De manera específica se confía a la Comisión Delegada Permanente, la evaluación del sistema de gobierno corporativo del Grupo Financiero Maya, que será analizado en función de la evolución de la Sociedad, de los resultados que se hayan producido en su desarrollo, de la normativa que puede establecerse, y de las recomendaciones que se hagan, sobre las mejores prácticas del mercado adaptadas a su realidad social. La Comisión Delegada Permanente será presidida por el Presidente del Consejo de Administración, o en su defecto el Vicepresidente o Vicepresidentes del Consejo de Administración, que formen parte de ella por la Agenda que hubiere establecido el propio Consejo, o en otro caso por el Consejero que determinen los asistentes a la sesión.

En lo que se refiere al quórum de constitución, régimen de adopción de acuerdos y demás extremos, se regirá por lo dispuesto para el Consejo de Administración. La Comisión Delegada Permanente se reunirá de ordinario, dos veces al mes, si bien se establecerá un calendario anual de sus sesiones ordinarias. No obstante se reunirá cuantas veces lo estime oportuno su Presidente o quien ejerza sus funciones, o

petición de la mayoría de sus miembros. Durante el ejercicio 2006 la Comisión Delegada Permanente se ha reunido en 28 ocasiones.

19. Comité de Gerencia

El Comité de Gerencia, tiene como objetivo apoyar al Consejo de Administración, en tomar decisiones sobre asuntos estratégicos de la Institución, y dar seguimiento a la marcha en general de la Institución y a los asuntos más relevantes. Las sesiones del Comité de Gerencia, se realizan a solicitud del Presidente del Consejo de Administración. Las decisiones del Comité de Gerencia, se toman siempre por unanimidad de votos de los presentes.

20. Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría tiene como objetivo apoyar al Consejo de Administración en la definición, actualización, verificación y evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno, así como en la vigilancia de la gestión, conducción y ejecución de los negocios de la Sociedad y del cumplimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas. Deberá dar seguimiento a las actividades de Auditoría Interna y Externa, así como de Contraloría Interna de la Institución, manteniendo informado al Consejo de Administración respecto del desempeño de las mencionadas actividades. Las sesiones del Comité de Auditoría se realizan por lo menos mensualmente.

Las funciones y facultades del Comité de Auditoría son las siguientes:

Proponer para aprobación del Consejo de Administración:

- El Sistema de Control Interno (SCI) que la Institución requiera para su adecuado funcionamiento, así como sus actualizaciones. El Sistema de Control Interno, tiene como propósitos:
 - Procurar que los mecanismos de operación sean acordes con las estrategias y fines de la Institución, que permitan prever, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos que puedan derivarse del desarrollo de su objeto social, a fin de minimizar las posibles pérdidas en que pueda incurrir.
 - Delimitar las funciones y responsabilidades de sus órganos sociales.

- Contar con información financiera, económica, contable, jurídica y administrativa que sea completa, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna.
 - Coadyuvar permanentemente a la observancia de la normatividad aplicable.
- La designación del Auditor Interno de la Institución.
 - La designación del Auditor Externo, y los servicios adicionales a los derivados de la dictaminación de estados financieros, que en su caso deberán prestar.
 - El “Código de Conducta” de la Institución, elaborado por la Gerencia General.
 - Las políticas contables y en su caso sus cambios, referentes al registro, valuación de rubros de los estados financieros, presentación y revelación de información de la Institución, a fin de que ésta sea completa, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna, en apego a la normatividad aplicable.
 - El “Estatuto y las normas que regirán el funcionamiento del Comité de Auditoría.
 - La totalidad de los asuntos que de acuerdo a las disposiciones, deban ser autorizados por el Consejo, serán presentados directamente por el Comité.

Aprobar directamente:

- El Estatuto de la función de Auditoría Interna.
- Previa opinión del Gerente General, el programa anual de trabajo de Auditoría Interna.
- La metodología y políticas aplicables a la revisión de la calidad del control interno de las principales operaciones, denominadas Modelos de Evaluación de Riesgo (MER).
- La contratación de expertos independientes, en los casos que juzgue conveniente, para el adecuado desempeño de sus funciones, sujetas a las políticas corporativas de la Institución.
- También podrá reunirse con el Consejo de Administración, altos funcionarios del Grupo Financiero, Auditor Interno, Auditor Externo, Autoridades e

Inversionistas, así como solicitar información directa o indirectamente a los responsables de cualquier área de la organización y convocarlos a sus sesiones.

- Conocer y evaluar conjuntamente con la Gerencia General, las medidas correctivas y preventivas relacionadas con las deficiencias o desviaciones del Sistema de Control Interno (SCI).

21. Comité de Políticas de Riesgo

El Comité de Políticas de Riesgo (CPR) tiene como objetivo el apoyar al Consejo de Administración, en el diseño y vigilancia de la aplicación del Manual Interno de Administración Integral de Riesgo, en la definición de los límites de exposición al riesgo y la vigilancia de su cumplimiento, así como en la estrategia de asignación de recursos.

Entre las principales responsabilidades del Comité de Políticas de Riesgo están:
Proponer para aprobación del Consejo de Administración:

- Los objetivos, lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos, así como las modificaciones que se realicen a los mismos.
- Los límites globales a los distintos tipos de riesgo considerando el riesgo consolidado, desglosados por unidad de negocio o factor de riesgo, tomando en cuenta, según corresponda, lo establecido por el Banco de Guatemala en sus indicadores macroeconómicos.
- Los mecanismos para la implementación de acciones correctivas.
- Los casos o circunstancias especiales en los cuales se puedan exceder, tanto los límites globales como los específicos.

Aprobar:

- Los límites específicos para riesgos discretionales, así como los niveles de tolerancia tratándose de riesgos no discretionales.

- La metodología y procedimientos para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo, así como sus modificaciones.
- Los modelos, parámetros y escenarios que se utilizan para llevar a cabo la valuación, medición y el control de riesgos que proponga la Unidad para la Administración Integral de Riesgos.
- Las metodologías para la identificación, valuación, medición y control de los riesgos de las nuevas operaciones, productos y servicios que la Institución pretenda ofrecer al mercado.
- La evaluación técnica de los aspectos de la Administración Integral de Riesgos, así como el informe que resulte de la evaluación técnica realizada.
- El Manual para la Administración Integral de Riesgos.

Informar al Consejo de Administración sobre:

- Mensualmente, la exposición al riesgo asumida por la Institución y sus posibles efectos negativos, la inobservancia de los límites de exposición y niveles de tolerancia al riesgo establecidos.
- Las medidas correctivas implantadas de acuerdo a la propuesta por la Gerencia, para la Administración Integral de Riesgos y a las recomendaciones de auditoría (interna y/o externa).
- El Comité de Políticas de Riesgo informa a todo el personal involucrado en la toma de riesgos, los límites globales y específicos para riesgos discretionales, así como los niveles de tolerancia tratándose de riesgos no discretionales.

22. Comité de Nombramientos y Remuneraciones

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones, tiene por objetivo apoyar al Consejo de Administración, en la definición y actualización de los lineamientos que enmarcan el plan de incentivos, en acciones de la Institución para sus ejecutivos.

- Entre las principales responsabilidades del Comité de Remuneraciones están:

- Nominar a los funcionarios sujetos al Plan de Incentivos (beneficiarios).
- Determinar la participación que se les otorgará a los beneficiarios, así como el plazo y forma de pago del Plan de Incentivos.
- Autorizar el número de acciones que adquirirá el Fideicomiso, para destinarlas al Plan de Incentivos.
- Interpretar, administrar, modificar y, en su caso, proponer al Consejo de Administración, la terminación del Plan de Incentivos.
- Tomar cualquier acción necesaria conveniente, para el eficaz y oportuno cumplimiento del Plan de Incentivos.
- Informar al Consejo de Administración, sobre los asuntos relevantes con referencia al Plan de Incentivos.
- Como apoyo a la labor del Comité de Remuneraciones, el Grupo Financiero Maya tiene un Comité Técnico de Remuneraciones, cuyo objetivo es apoyar al Comité de Remuneraciones en la administración y determinación de las reglas de operación del Fideicomiso establecido para el Plan de Incentivos.

Las sesiones del Comité de Remuneraciones se convocan a solicitud del Presidente del Comité Técnico de Remuneraciones, cuando existen asuntos por definir y autorizar. El quórum requerido para las sesiones es la asistencia de la totalidad de sus miembros, y las decisiones se toman por unanimidad.

23. Relaciones con los Accionistas y Mercados

El Consejo de Administración, dentro del principio de transparencia, que debe presidir la actuación de la Sociedad en los mercados financieros, establecerá los medios adecuados, para asegurar que la entidad comunica toda aquella información, que pueda resultar relevante para los inversores y accionistas, y que esta información resulte ser correcta y veraz.

A estos efectos la entidad difundirá a través de su página Web, tanto los hechos relevantes que puedan influir de forma sensible, en la cotización bursátil de la acción

del Grupo Financiero Maya, como aquellas otras informaciones cuya difusión por este medio sea requerida, por la normativa aplicable o se considerase conveniente por la entidad, para el cumplimiento de los objetivos mencionados.

24. Remuneración Del Consejo De Administración

Los Estatutos Sociales del Grupo Financiero Maya, S.A., establecen que después de hecha la atribución a las reservas legales y al dividendo para los accionistas, del beneficio que resulte en cada ejercicio, se distribuirá un tres por ciento del mismo, para remunerar los servicios del Consejo de Administración y de la Comisión Delegada Permanente, salvo que el propio Consejo acuerde reducir este porcentaje de participación en los años, en que así lo estime oportuno. La cifra resultante quedará a disposición del Consejo de Administración, para ser distribuida entre sus miembros en el momento, forma y proporción que el propio Consejo determine. Esta cantidad solamente podrá ser detrída, después de haber reconocido a los accionistas el dividendo mínimo del 3 por 100 señalado en el apartado anterior.

La aprobación del sistema de compensación retributiva de los miembros del Consejo por dicha condición, corresponde al Consejo de Administración a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones, compuesta únicamente por Consejeros independientes. Sobre estas bases el Consejo de Administración, ha adoptado un sistema retributivo que no se aplica a los Consejeros ejecutivos, que comprende la determinación de una cantidad fija atribuida por tener la condición de Consejero, valorando la responsabilidad, dedicación e incompatibilidades que ello comporta, y otra cantidad fija para los miembros de los distintos Comités, valorando asimismo la responsabilidad, dedicación e incompatibilidades que cada una de ellas supone, dando una mayor ponderación al ejercicio de la función de Presidente de cada Comisión.

Por otro lado a los Consejeros ejecutivos del Grupo Financiero les corresponde, de acuerdo con lo dispuesto en los Estatutos Sociales, una retribución por la prestación de sus funciones, que ha sido establecida contractualmente con cada uno de ellos por

los Consejeros Independientes, miembros de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones del Consejo.

SECCIÓN III

OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

1. Operaciones realizadas con accionistas significativos

Dado que no existen participaciones individuales en el capital del Grupo Financiero Maya, S.A., que alcancen el 5% de su total (participaciones significativas en el capital de la sociedad), este título no resulta de aplicación.

2. Operaciones realizadas con administradores y altos directivos de la sociedad y su grupo

El importe de los anticipos y créditos concedidos al conjunto de los miembros del Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya, al 31 de diciembre de 2006 ascendía a 261 miles de quetzales y devengaban un tipo de interés anual comprendido entre el 7% y el 8%.

Los préstamos concedidos a favor de Gerentes del Grupo Financiero, miembros del Comité de Gerencia al 31 de diciembre de 2006, excluyendo a los Consejeros ejecutivos ascendían a 1.945 miles de quetzales, no existiendo a dicha fecha avales concedidos a estos Gerentes.

3. Reglas en relación con los posibles conflictos de interés entre la sociedad y/o su grupo, y sus Consejeros y Altos Directivos

De acuerdo con el Reglamento del Consejo de Administración, el Consejero deberá abstenerse de asistir e intervenir en aquellos casos en los que pueda suscitarse un conflicto de interés con el Grupo Financiero.

No estará presente, en las deliberaciones de los órganos sociales de los que forme parte, relativas a asuntos en los que pudiere estar interesado directa o indirectamente, o que afecten a las personas con él vinculadas en los términos legalmente

establecidos. Asimismo el Consejero no podrá realizar directa o indirectamente transacciones personales, profesionales o comerciales, con las empresas de su Grupo, distintas de las relaciones bancarias habituales, salvo que éstas estuviesen sometidas a un procedimiento de contratación que asegure su transparencia, con ofertas en concurrencia, y a precios de mercado.

El Consejero se abstendrá igualmente de tener participación directa o indirecta en negocios o empresas participadas por el Grupo Financiero o empresas de su Grupo, salvo que ostentase esta participación con anterioridad a su incorporación, como Consejero o a la participación por el Grupo en dicha entidad, o se trate de empresas cotizadas en los mercados de valores nacionales o internacionales, o sea autorizada por el Consejo de Administración. El Consejero no podrá valerse de su posición en el Grupo Financiero para obtener una ventaja patrimonial, ni aprovechar en beneficio propio o indirectamente de personas a él vinculadas, una oportunidad de negocio de la que haya tenido conocimiento, como consecuencia de su actividad como Consejero del Grupo Financiero, a no ser que la misma haya sido previamente ofrecida a la entidad y ésta desista de explotarla y su aprovechamiento sea autorizado por el Consejo de Administración.

En todo caso el Consejero deberá someterse en su actuación a las disposiciones que le resulten aplicables del Código de Conducta del Grupo Financiero Maya, en el ámbito de los Mercados de Valores, así como a las disposiciones legales e instrucciones internas que fueran aplicables para la solicitud de créditos, avales y garantías a las entidades financieras que componen el Grupo Financiero, y abstenerse de realizar o de sugerir su realización a cualquier persona, una operación sobre valores de la propia sociedad o sociedades filiales, asociadas o vinculadas sobre las que disponga, por razón de su cargo, de información privilegiada o reservada, en tanto esa información no se dé a conocer públicamente.

El Grupo Financiero Maya, cuenta con un Código de Ética, que resulta de aplicación a todos los empleados del Grupo, incluidos los Altos Directivos, que establece los

procedimientos necesarios, para evitar los posibles conflictos de interés y un Código de Conducta en los Mercados de Valores. La Gerencia de Auditoría, es la responsable de atender las situaciones de conflicto de interés, que pudieran producirse entre la Entidad y sus Gerentes.

SECCIÓN IV

SISTEMAS DE CONTROL Y RIESGO

1. La función de riesgos en el Grupo Financiero

El Grupo Financiero Maya, S.A. entiende que la gestión del riesgo constituye un componente básico de su ventaja competitiva, y para alcanzar este objetivo se dedican los esfuerzos y recursos necesarios para asegurar que los diferentes riesgos en los que incurre el Grupo, en el desarrollo de sus actividades, sean debidamente identificados, medidos, valorados y gestionados.

En el Grupo Financiero Maya, S.A. la gestión y control del riesgo conlleva la intervención de varios órganos de la entidad a distintos niveles, cada uno de los cuales tiene delimitadas sus funciones. Siguiendo las recomendaciones del Comité de Basilea, la vigilancia y supervisión de la gestión del riesgo corresponde al Consejo de Administración, que es el responsable en última instancia de la aprobación y revisión periódica de la estrategia de riesgos del Grupo Financiero, reflejándose la tolerancia al riesgo y el nivel esperado de rentabilidad.

El Consejo delega en la Comisión Delegada Permanente, la aprobación de la estrategia y las políticas de riesgos del Grupo. Sin embargo, la complejidad que crecientemente presenta el tratamiento de la gestión del riesgo en las entidades financieras, requiere que éste se oriente hacia la configuración de un perfil de riesgos acorde con los objetivos estratégicos, avanzando gradualmente, conforme se cuente con los elementos que lo permitan, a un modelo que permita establecer un sistema de delegación basado en valores y ratings, así como el seguimiento activo de la

exposición al riesgo cuantificable, mediante el mapa de capitales en riesgo y pérdidas esperadas y el control de los riesgos no cuantificables.

De ahí que el análisis y el seguimiento periódico de la gestión del riesgo en el ámbito de las atribuciones de los órganos de administración del Grupo Financiero, aconsejara la constitución de un Comité del Consejo específico para ello, que analizara, con la dedicación necesaria y en el ámbito de sus funciones, el tratamiento del riesgo en el Grupo en su conjunto.

En consecuencia, se creó el Comité de Riesgos del Consejo de Administración del Grupo Financiero, con objeto de:

- Analizar y valorar las propuestas sobre estrategia y políticas de riesgo del Grupo, para someterlas a la aprobación de la Comisión Delegada Permanente del Grupo Financiero.
- Efectuar el seguimiento del grado de adecuación de los riesgos asumidos al perfil establecido, como reflejo de la tolerancia al riesgo del Grupo Financiero y de la expectativa de rentabilidad en relación a los riesgos incurridos.
- Aprobar operaciones de riesgo, dentro del sistema de delegación que se establezca.
- Comprobar que el Grupo Financiero se dota de los medios, sistemas, estructuras y recursos acordes con las mejores prácticas, que permitan implantar su estrategia en la gestión de riesgos.
- Someter a la Comisión Delegada Permanente del Grupo Financiero, las propuestas que considere necesarias o convenientes a los efectos de adecuar la gestión del riesgo en el Grupo Financiero, a las mejores prácticas que surjan de las recomendaciones sobre sistema de gobierno corporativo o de los organismos de supervisión en materia de riesgos.

Adicionalmente, el Grupo dispone de un modelo avanzado de gestión del riesgo que tiene como principal finalidad la configuración de un perfil de riesgos que por un

lado, facilite la consecución de objetivos estratégicos y de creación de valor para los accionistas y por otro, garantice la solvencia del Grupo Financiero.

Compatibilizar ambos objetivos exige una precisa gestión de los riesgos de crédito, mercado y operacionales, e integrar éstos de manera que se supere la visión estancada de cada uno de ellos. Asimismo ello implica disponer de las estructuras adecuadas y desarrollar las herramientas de apoyo a la toma de decisiones (ratings, scorings, etc.), o nuevos sistemas corporativos de medición del riesgo, en los que el Grupo ha avanzado significativamente a lo largo del 2006, teniendo en cuenta, asimismo, el futuro marco normativo que regirá para las entidades financieras (Acuerdo de Capital adoptado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en abril de 2003 –en adelante Basilea II).

A fin de conseguir una gestión del riesgo acorde con los principios que sustentan el modelo, se ha articulado una estructura del Área de Riesgos en dos niveles especializados; uno de desarrollo de metodologías de medición, integración y definición de políticas globales de riesgo (unidades de Gestión Global del Riesgo y Metodologías de Riesgo Corporativas); y otro nivel de gestión del riesgo en el día a día y ejecución de políticas (Unidades Centrales de Riesgos). Existen cuatro Unidades Centrales de Riesgos especializadas en Riesgos de Crédito, Riesgos en las Áreas de Mercado, Riesgo Operacional, y Riesgos en Entidades no Bancarias.

Además, la estructura del Área de Riesgos cuenta con la unidad de Coordinación y Control Interno, que evalúa la efectividad del sistema de gobierno del riesgo y los procesos de gestión, y la Secretaría Técnica del área que se encarga de coordinar y aportar contraste técnico en los procesos de decisión de los órganos superiores.

2. Principios de la Gestión de Riesgos en el Grupo Financiero Maya

El Modelo de Gestión de Riesgos en el Grupo Financiero Maya, S.A. desarrolla todas sus actuaciones siguiendo estos cuatro principios básicos:

- Independencia de la función de riesgos en la toma de decisiones.

- Homogeneidad en los sistemas de medición, y métodos de evaluación del riesgo.
- Uniformidad de estructuras, procesos y funcionamiento de las unidades responsables de la gestión del conglomerado.
- Globalidad en el proceso de gestión del riesgo.

3. Principio de Independencia

En el Grupo Financiero Maya, S.A. el Área Central de Riesgos es independiente en el ejercicio de sus funciones, reportando al Consejero Delegado, a la Comisión de Riesgos, a la Comisión Delegada Permanente y al Consejo de Administración.

La independencia de la función de riesgos se asegura a través de un procedimiento por el cual todos los responsables de riesgos del Grupo Financiero, de las distintas áreas de negocio reportan funcionalmente al Área Central de Riesgos, de manera que aunque éstos dependen jerárquicamente del Jefe de Negocio de su área, funcionalmente siguen los criterios de riesgos en lo referente a políticas de admisión, seguimiento y control, y utilizan las herramientas de gestión corporativas.

4. Principio de Homogeneidad

Este principio de homogeneidad tiene su reflejo en la existencia de una medida común para cuantificar el riesgo en todas las sociedades del Grupo Financiero, y en unos métodos uniformes de evaluación del riesgo. En el Grupo Financiero Maya, S.A. se garantiza la existencia de un marco consistente y homogéneo de gestión integrada de todos los riesgos que le afectan en su operativa ordinaria (crédito, mercado, operacional) a través de su cuantificación y gestión homogénea en base a una medida común (el capital económico) definido como la estimación de las pérdidas no esperadas que se pueden experimentar en las diferentes actividades de riesgo, con un determinado nivel de confianza.

El concepto de capital económico, es clave para la valoración del perfil global de riesgos del Grupo, ya que permite la imputación del capital de la entidad a los diferentes negocios y actividades, en función de los diferentes tipos de riesgos, así

como de la cuantía de los mismos. Asimismo la estimación del capital en riesgo permite conocer con mayor precisión, la rentabilidad ajustada al riesgo de los diferentes negocios, al poner en relación los beneficios obtenidos con el capital en riesgo efectivamente consumido. Adicionalmente el Grupo Financiero Maya, S.A. utiliza métodos homogéneos de valoración, control y gestión de los distintos riesgos que pueden darse en su operativa ordinaria y así, dentro de estos tipos de riesgos se distinguen cuatro grandes categorías:

- Riesgo de crédito;
- Riesgo de mercado;
- Riesgos estructurales; y
- Riesgo operacional.

Por lo que se refiere al **riesgo de crédito**, el Grupo Financiero utiliza para su admisión y para la calificación de clientes, herramientas de rating y scoring que incorporan de manera homogénea, aquellos factores de riesgo que se consideran relevantes, para las operaciones o el segmento de clientes de que se trate. De este modo, el analista de riesgos integra en la toma de decisiones estos dos instrumentos (rating y scoring), utilizando uno u otro en función del segmento de negocio en el que se encuentre; el scoring se utiliza para los segmentos masivos, mientras que el rating se aplica en el segmento retail, para instituciones financieras y públicas y para riesgos soberanos.

Con lo anterior se logra que, en toda la actividad del Grupo Financiero, cada operación lleve asociada una probabilidad de incumplimiento consistente y homogénea. El sistema permite, en general, unificar criterios, descentralizar decisiones, acortar tiempos de respuesta y tomar mejores resoluciones. Estos instrumentos de calificación, de acuerdo con los futuros requerimientos de capital de Basilea II, son objeto de validación por reguladores y expertos independientes.

En relación con el **riesgo de mercado**, se ha establecido la utilización de una herramienta corporativa, para la medición del riesgo de mercado en todas las áreas

de Mercados del Grupo, basada en la metodología de Valuación de Riesgos (Value-at-Risk) ó (VaR). Este modelo de medición de riesgos de mercado, proporciona la pérdida máxima que se puede producir en las posiciones de mercado, para un determinado horizonte temporal con un nivel de probabilidad dado. Aunque el método VaR constituye la variable básica para medir y controlar el riesgo de mercado en el Grupo Financiero, se calculan y utilizan por las unidades de negocio otras medidas de sensibilidad y de exposición nominal.

El modelo VaR está sometido a un proceso continuo de mejora para adaptarse a los nuevos productos contratados y a las necesidades que surgen en las distintas áreas del Grupo Financiero Maya, S.A. En este contexto, cualquier nuevo producto debe ser aprobado, antes de su contratación, por el Comité de Nuevos Productos, para lo cual Riesgos debe dar su aprobación desde el punto de vista de la evaluación de los distintos riesgos que incorpora. Por otro lado, el control del riesgo de mercado descansa sobre un sistema de límites establecidos sobre cifras estimadas por el método VaR, que son aprobadas anualmente por la Comisión Delegada Permanente.

Otros riesgos habituales también en la operativa ordinaria del Grupo Financiero Maya, S.A. son los denominados **riesgos estructurales**, definidos como aquéllos que afectan globalmente al balance del Grupo o de las diferentes sociedades filiales, y dentro de los que cabe incluir el riesgo de interés, el riesgo de liquidez y el riesgo de cambio. El Área de Riesgos se encarga de diseñar los modelos de medición, establecer las políticas de fijación de límites, cuantificar periódicamente el nivel de riesgos y realizar su seguimiento, control y comunicación al resto de la organización. Todo ello dentro de la supervisión realizada por la Comisión de Riesgos y la Comisión Delegada Permanente.

El riesgo de interés estructural se origina de forma descentralizada en cada unidad de negocio del Grupo Financiero Maya, S.A., si bien su gestión se centraliza dentro de los Comités de Activos y Pasivos (COAP) siguiendo criterios corporativos homogéneos. Este órgano es el encargado de analizar la estructura del balance de la

entidad, y apoyado en las mediciones de riesgos efectuadas, plantear la realización de operaciones que mejoren la posición del Grupo, en términos de margen financiero y valor económico.

En cuanto al **riesgo de liquidez** el Grupo Financiero Maya, realiza un seguimiento diferenciado de éste a corto plazo y a medio plazo; así la gestión de la liquidez a corto plazo recae en las áreas de Mercados, mientras que su control y seguimiento, lo desempeña una unidad independiente integrada dentro del Área de Riesgos. Para horizontes temporales más amplios la gestión de la liquidez en el Grupo Financiero, se realiza dentro del COAP de cada entidad y para el seguimiento a medio plazo se han establecido políticas y procedimientos corporativos, en muchos aspectos comunes a los establecidos para el riesgo de interés estructural, de tal manera que su control se desarrolla en paralelo. De manera complementaria, se realizan estimaciones del impacto que una situación de tensión tendría sobre la liquidez de la entidad, las cuales sirven de apoyo en la definición de Planes de Contingencia de liquidez según un modelo corporativo que anticipa las necesidades de fondos en caso de crisis.

El riesgo de cambio estructural se origina básicamente por las inversiones de capital que realiza la matriz, y que conlleva la toma de activos en divisas distintas de las que lo financian. La gestión de este riesgo se realiza en el COAP, donde se analiza el nivel de riesgos asumido, evaluando la realización de operaciones de cobertura según la naturaleza estratégica y el carácter permanente de las participaciones que originan las posiciones estructurales de cambio. El modelo cuantifica, mediante la simulación de escenarios futuros de tipo de cambio, la variación de valor máxima que se puede producir en las posiciones estructurales del Grupo Financiero, ante cambios en las condiciones de mercado, para un horizonte temporal de un año y un nivel de confianza dado. Ello permite evaluar el impacto de las diferentes estructuras de financiación, así como operaciones de cobertura.

Finalmente, otra categoría de riesgos que se asume en la operativa el Grupo Financiero Maya, es el **riesgo operacional**, entendido como aquél que no es de crédito ni de mercado, definición que incluye la propuesta de Basilea II (aquél que puede producir pérdidas como resultado de errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas, o por causas externas), además de otros riesgos como el estratégico o de negocio y el regulatorio.

El Área de Riesgos es responsable tanto de la definición de las metodologías de gestión a nivel corporativo como de su implantación en el Grupo. Para facilitar la implantación de los métodos ideados, se ha creado la función de Gestor del Riesgo Operacional, que se ubica dentro de las unidades de negocio o apoyo. La gestión homogénea del riesgo operacional en el Grupo Financiero Maya, descansa sobre dos pilares:

- **Método cuantitativo:** Basado en el desarrollo de bases de datos, que recogen el impacto de los eventos de riesgo operacional acaecidos en el Grupo, que permite modelizar y calcular el capital económico. Estas bases de datos se generan tanto a nivel interno, clasificando los eventos por líneas de negocio y clases de riesgo, como a nivel externo a través de una prestigiosa calificadora de riesgos, que clasifica los riesgos según esquemas de Basilea.
- **Método cualitativo:** Basado en la utilización de herramientas de identificación y valoración del riesgo operacional por áreas y seguimiento, mediante el uso de indicadores o variables propias de los procesos de cada área.

5. Principio de Uniformidad

El principio de uniformidad se centra básicamente en el establecimiento de unos criterios corporativos para la gestión del riesgo, comunes en todo el Grupo Financiero, en lo que se refiere a políticas, herramientas y sistemas, circuitos y procesos, estructuras y modelos. De esta manera el Área de Riesgos ejerce su responsabilidad funcional, sobre el ciclo completo del riesgo en todo el ámbito del Grupo Financiero Maya.

En el riesgo de crédito, este carácter se refleja en el ejercicio de la función de Admisión del riesgo cuando éste se propone, así como mediante las funciones de seguimiento y eventual recuperación del mismo mientras está vivo, es calificado como moroso/dudoso o finalmente como fallido. En cuanto al riesgo de mercado y al riesgo operacional, el Área de Riesgos también ejerce su responsabilidad funcional en todo el ciclo del riesgo, mediante políticas, estructuras, procesos, sistemas y metodologías.

El Grupo Financiero Maya, cuenta con un modelo de Gestión de Riesgos homogéneo que posibilita que el riesgo sea admitido, seguido y recuperado de manera uniforme con la diversidad de matices de los negocios, las áreas geográficas y los segmentos de clientes con los que opera. El avance en el principio de uniformidad se basa en la centralización de la definición de estructuras, herramientas y cultura (visión) del riesgo, combinada con la descentralización de la toma de decisiones. La descentralización de la toma de decisiones, viene facilitada por la definición corporativa de una estructura de límites para los riesgos de mercado, y unas normas de delegación para los riesgos de crédito.

En este ámbito la cifra de delegación de un determinado nivel, es la concurrencia máxima de límites y riesgos a que puede llegarse con un cliente a dicho nivel. Las operaciones que por su importe, modalidad o plazo, no tengan cabida en el mencionado nivel o que correspondan a clientes no delegados se plantean al nivel superior.

Los ámbitos superiores en materia de decisión de riesgo de crédito, clasificados de mayor a menor nivel decisorio, son; Consejo de Administración, Comisión Delegada Permanente, Comité de Riesgos, Comité Técnico de Operaciones, Comité de Riesgos y Comité de Áreas de la Unidad de Riesgos de Crédito.

Principio de globalidad

La importancia de la globalidad en la gestión del riesgo radica en la naturaleza del Grupo Financiero Maya, como conglomerado financiero, que incurre en muy diferentes tipos de riesgo, en zonas geográficas, con diferentes perfiles de clientela y a través de un amplio abanico de productos y servicios financieros.

El atributo de globalidad en riesgos abarca dos grandes aspectos; en primer lugar, una visión global del riesgo, que en función de las diferentes necesidades en la gestión de un conglomerado financiero, permita agregar los riesgos por diferentes ejes de negocio y gestión (cliente, producto, país, unidad de negocio, tipo de riesgo, etc.). Y en segundo lugar, la convicción de que riesgo y rentabilidad deben analizarse conjuntamente y de manera consistente. El objetivo es, una gestión de riesgos que, alineada con los objetivos estratégicos de la institución, fomente la creación de valor y garantice la solvencia de la institución, en términos de preservación del rating objetivo.

La filosofía presente en el Grupo Financiero Maya, defiende que un sistema integral de riesgos ha de ser sencillo, asequible y controlable de forma que pueda ser asumido y desarrollado fácilmente por la entidad, fomentando simultáneamente una cultura de riesgo. Es por tanto el firme propósito de la Institución que estos principios sean conocidos y valorados por todos los grupos de interés de la Entidad.

SECCIÓN V**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS****1. Funcionamiento de la Junta y desarrollo de sesiones del Reglamento de la Junta General**

El Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya, S.A. ha aprobado un proyecto de Reglamento específico de la Junta General de accionistas, que será sometido para su aprobación a la Junta General Ordinaria de Accionistas. Dicho texto regula las cuestiones relativas al funcionamiento de la Junta (convocatoria y

publicidad, lugar de celebración, desarrollo de las juntas, votación y régimen de adopción de acuerdos, actas, etc.) y los derechos de los accionistas en relación con las Juntas Generales de Accionistas. Todo ello de acuerdo con la Ley y los Estatutos Sociales.

2. Funcionamiento de la Junta General

El proyecto de Reglamento de la Junta General de Accionistas, establece que las Juntas Generales serán convocadas a iniciativa y con arreglo de la Agenda del día que determine el Consejo de Administración, que deberá necesariamente convocarla si lo solicitara un número de accionistas que represente, cuando menos, el cinco por ciento del capital social. En este supuesto el Consejo de Administración convocará la Junta, para celebrarla dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se le hubiera requerido notarialmente para ello, advirtiendo esta circunstancia en el anuncio que la convoque e incluyendo en la Agenda del día, los asuntos que hubieran sido objeto de la solicitud.

La Junta General de Accionistas, tanto Ordinaria como Extraordinaria, deberá ser convocada por medio de anuncios publicados por el Consejo de Administración, o por quien éste delegue, en el Diario Oficial y en uno de los diarios de mayor circulación en Guatemala, por lo menos quince días antes de la fecha fijada para su celebración, salvo en aquellos supuestos en que por disposición legal se fije un plazo mayor para la convocatoria. El anuncio expresará la fecha de la reunión en primera convocatoria y todos los asuntos que han de tratarse en la sesión, conteniendo las referencias que, de acuerdo con lo dispuesto en el Código de Comercio, deben especificarse en la convocatoria. Asimismo se hará constar en el anuncio la fecha de celebración en segunda convocatoria.

Además, desde la fecha de publicación del anuncio de la convocatoria, se incorporarán a la página Web de la Sociedad los documentos relativos a la Junta General, con información sobre el Agenda del día, las propuestas que realice el Consejo de Administración, así como cualquier información relevante que puedan

precisar los accionistas para emitir su voto. Igualmente se incluirán los detalles necesarios sobre los servicios de información al accionista, indicando los números de teléfono, dirección de correo electrónico, oficinas y horarios de atención. Se incluirá, en su caso, información acerca de los sistemas que faciliten el seguimiento de la Junta a distancia, a través de medios de difusión cuando así se hubiese establecido, y cualquier otra que se considere conveniente y útil para el accionista a estos efectos.

Las Juntas Generales se celebrarán en la localidad donde la Sociedad tenga su domicilio social, el día señalado en la convocatoria, pudiendo prorrogarse sus sesiones durante uno o más días consecutivos a propuesta del Consejo de Administración, o a petición de un número de socios que represente, al menos, la cuarta parte del capital presente en la Junta.

3. Derechos de los accionistas en relación con la Junta General

De acuerdo con el Reglamento de la Junta General de Accionistas, se regula el ejercicio de los derechos que corresponden a los accionistas en relación con este órgano social.

4. Derecho de Información de los Accionistas

Los accionistas podrán solicitar de los administradores hasta el séptimo día anterior previsto, para la celebración de la Junta General de Accionistas, informaciones o aclaraciones o formular por escrito preguntas, acerca de los asuntos comprendidos en la Agenda del día, y sobre la información accesible al público que se hubiera facilitado por el Grupo Financiero, desde la celebración de la última Junta General, una vez transcurrido dicho plazo, del derecho de solicitar informaciones, aclaraciones o plantear preguntas en el transcurso de la Junta General, en la forma establecida en el Reglamento de la Junta.

La información solicitada conforme a las previsiones del párrafo anterior, será proporcionada al solicitante por escrito, dentro del plazo que medie hasta el día de celebración de la Junta General, salvo en los casos siguientes:

- Cuando la solicitud no se ajuste a los requisitos de plazo de ejercicio y ámbito determinados en las Leyes Guatemaltecas y en este Reglamento.
- Cuando la publicidad de los datos solicitados por accionistas que representen menos del 25% del capital social, puedan perjudicar a los intereses sociales a juicio del Presidente.
- Cuando el solicitante hubiese procedido con manifiesto abuso de derecho.
- Cuando así resulte de disposiciones legales o estatutarias, o de resoluciones judiciales o administrativas.

El derecho de información podrá ejercerse a través de la página Web de la entidad, en la que se difundirán los cauces de comunicación existentes entre la sociedad y los accionistas, y en particular, las explicaciones pertinentes para el ejercicio del derecho de información, con indicación de las direcciones de correo postal y electrónico a las que los accionistas pueden dirigirse a este efecto.

5. Derecho de asistencia y representación

A las Juntas Generales de Accionistas que celebre el Grupo Financiero, podrán asistir quienes sean titulares del número mínimo de acciones establecido en los Estatutos Sociales, siempre que con cinco días de antelación a aquél en que haya de celebrarse la Junta, estén inscritas en los correspondientes registros contables y se conserve al menos, ese mismo número de acciones hasta la celebración de la Junta.

Los titulares de menor número de acciones podrán agruparse hasta completar al menos dicho número, nombrando a su representante. No obstante lo anterior y a los efectos de que los titulares de un número menor de acciones que el establecido por los Estatutos Sociales, para tener derecho de asistencia puedan, si lo desean, asistir a la Junta General, éstos podrán solicitar a través de la página Web, una invitación para asistir a la Junta General, que les será facilitada.

Todo accionista que tenga derecho de asistencia, podrá hacerse representar en la Junta General por otro accionista, utilizando la fórmula de delegación prevista para cada Junta, que constará en la tarjeta de asistencia. Un mismo accionista no podrá estar representado en la Junta por más de un representante. La representación deberá conferirse por escrito o por medios de comunicación a distancia, que cumplan con los requisitos previstos en el Código de Comercio, y demás legislación aplicable para el ejercicio del derecho de voto, y con carácter especial para cada Junta. La representación será siempre revocable, considerándose revocada por la asistencia personal a la Junta del representado.

El Grupo Financiero Maya, S.A., con el objetivo de fomentar la participación de su amplia base de accionistas en sus Juntas Generales, además de establecer todas aquellas medidas de información requeridas por la Ley, procede a remitir con antelación suficiente, al domicilio de todos aquellos accionistas que tienen derecho de asistencia, con la correspondiente Tarjeta de Asistencia, incluyendo además, la Agenda del día e información sobre la fecha, hora y lugar de celebración de la Junta General. Del mismo modo colocará en su página Web información sobre la Junta General, su agenda del día, los detalles de su convocatoria, las propuestas de acuerdo que realice el Consejo de Administración, y sobre los cauces de comunicación existentes entre el Grupo Financiero y sus accionistas, y a través de los cuales éstos podrán solicitar detalles sobre la celebración de la Junta.

6. Oficina de información del Accionista

El Consejo de Administración del Grupo Financiero, a los efectos de facilitar la comunicación de los accionistas con la Sociedad, en el desarrollo de las Juntas Generales, mantendrá de manera permanente una Oficina de Información al Accionista, a través de la cual se canalizarán las solicitudes de información, aclaraciones o preguntas de éstos y sus correspondientes respuestas, en los términos establecidos en el Reglamento de la Junta, así como cualquier otra cuestión que un accionista pueda requerir del Grupo Financiero en esta condición.

7. Publicidad

El Consejo de Administración adoptará las medidas necesarias, para asegurar la difusión del Reglamento de la Junta entre los accionistas, una vez aprobado por la Junta General, mediante su comunicación, su inscripción en el Registro Mercantil y su publicación en la página Web de la sociedad.

SECCIÓN VI

SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO

1. Revisión del Sistema del Gobierno Corporativo

Por último se concibe el Sistema de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero, como un proceso dinámico, que debe ser analizado en función de la evolución de la Sociedad, de los resultados que se hayan producido en su desarrollo, de la normativa que pueda establecerse, y de las recomendaciones que se hagan sobre las mejores prácticas del mercado adaptadas a su realidad social, lo que se confía a la Comisión Delegada Permanente del Consejo, formada en su mayoría por Consejeros independientes.

2. Seguimiento del Sistema del Gobierno Corporativo

El Consejo de Administración del Grupo Financiero Maya, S.A., consciente de la importancia que para las grandes instituciones tiene contar con un sistema de gobierno corporativo, que oriente la estructura y funcionamiento de sus órganos sociales en interés de la Sociedad y de sus accionistas, adoptó en el año 2006 un nuevo Sistema de Gobierno Corporativo. Éste se concretó en unos principios básicos de su sistema, en los reglamentos de los Comités del Consejo de Administración y en el Estatuto del Consejero, siguiendo en todo ello los principios de gobierno corporativo, que ya constituían la esencia de la concepción del órgano de administración del Grupo Financiero.

La reciente legislación que se ha dictado sobre esta materia, hace que el Consejo haya aprobado un reglamento específico, en el que se ha recogido el Sistema de

Gobierno Corporativo del Grupo Financiero Maya, S.A., sobre la base de los principios, reglamentos y normas de funcionamiento del Consejo, de sus Comités y de sus Consejeros. En este apartado del Informe de Gobierno Corporativo, se contienen los rasgos fundamentales que constituyen el sistema de gobierno del Grupo Financiero Maya, siguiendo las recomendaciones y prácticas generalmente aceptadas de los organismos y códigos internacionales.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que el sistema de Gobierno Corporativo, supera la serie de requisitos que los grupos financieros guatemaltecos tienen que cubrir; ya que abarca más que una normativa, porque está basado en principios morales y éticos.
2. El sistema de Gobierno Corporativo, revela la necesidad de iniciar programas de capacitación, enfatizando los aspectos que limitan el desarrollo de mejores prácticas; así como las ventajas de su implementación en las empresas, principalmente en los grupos financieros; logrando con esto que el país este preparado para ser un competidor de talla internacional, en cuanto a oportunidades de inversión.
3. Con la implementación del sistema de gobierno corporativo, los clientes del grupo financiero notarán el compromiso con ellos, de ofrecerles siempre la mejor calidad en los servicios y productos financieros, lo que los mantendrá satisfechos; atrayendo a la vez un mayor número de clientes, ampliando con esto el tamaño del mercado a nivel nacional e internacional. De igual manera, los demás interesados y afectados por el giro del negocio, podrán observar el compromiso establecido con la sociedad, y finalmente lograrán ver a la Institución con mayor respeto.
4. Al analizar la literatura sobre la aplicación de principios de Gobierno Corporativo, en las economías a nivel internacional, se concluye que no existe un manual o un conjunto de prácticas generalmente aceptadas. Esto ocurre porque el gobierno corporativo debe ser evaluado en cada empresa o institución, considerando la estructura legal, la regulación existente en el país, la eficiencia del sistema judicial, el nivel de corrupción y las prácticas particulares de cada empresa en cada sector económico.

5. Como resultado de la crisis del mercado corporativo en EE.UU., se concluye que el tema del gobierno corporativo, es de vital importancia y trascendencia para todos los países, ya que tienen la necesidad de adoptar un marco de referencia y gobernabilidad adecuada, para los grupos financieros, a fin de proporcionar un entorno claro y definido que permita atraer inversionistas e iniciar una etapa de crecimiento sostenido que beneficie a la población.

6. Se concluye que el sistema de gobierno corporativo constituye la estructura organizacional, mediante la cual las empresas y grupos financieros, buscan mejorar su imagen hacia los mercados, tanto nacionales como internacionales, a través de prácticas que favorezcan la transparencia, la confianza, la seguridad, la credibilidad y la rentabilidad hacia sus accionistas actuales y potenciales, favoreciendo la igualdad al derecho de información, dentro del contexto de un voto, una acción; todo esto con el objetivo de incrementar y asegurar la participación en el mercado y atraer nuevos inversionistas, para poder ser competitivos dentro del proceso de la globalización.

RECOMENDACIONES

1. Todo grupo financiero en su interés de aplicar las mejores prácticas de gobierno corporativo, tiene la responsabilidad de producir un documento que identifique y recopile los valores morales, éticos y de responsabilidad social; que desarrollen una común interpretación de la conducta empresarial aceptada y respetada, por todas las personas que integran la Institución.

2. Para la aplicación del sistema de gobierno corporativo en los grupos financieros guatemaltecos, la Dirección de Cumplimiento debe proporcionar una capacitación continua, como una manera de tener un desempeño productivo y eficaz, en la labor de dirección y supervisión, así como para proteger la responsabilidad personal y patrimonial, frente a los reclamos y necesidades de los stakeholders (trabajadores, proveedores, clientes, competidores y comunidad).

3. Para lograr una adecuada implementación de gobierno corporativo, se debe poner mayor vigilancia en todos los mercados, hacia donde van dirigidos los productos del grupo financiero, mejorar la regulación interna del grupo financiero y promover conductas éticas en todos los niveles y áreas de la institución.

4. Considerando que no existen manuales o prácticas generalmente aceptadas para la implementación de gobierno corporativo, se recomienda analizar y reflexionar detenidamente sobre la misión y visión de las empresas, a fin de establecer el camino a seguir para la implementación de mejores prácticas. Los gerentes y directores deben actuar como asesores o consultores internos confiables, eliminando en lo posible, todos los trabajos que no aportan un valor agregado a los productos y servicios prestados. En este caso los grupos financieros del

sistema bancario y financiero, juegan un papel regulador en la economía del país, contribuyendo a que el derecho de los accionistas sea el más protegido.

5. Para la implementación del sistema de gobierno corporativo, en un grupo financiero guatemalteco, el Consejo de Administración debe concretar los esfuerzos en una propuesta integral, que permita adoptar adecuadas prácticas de gobierno, que converjan en la búsqueda de una mayor transparencia y responsabilidad hacia la sociedad; mas aún que no existe evidencia que un determinado modelo es mejor que otro, pues varían no sólo entre las empresas, sino en las mismas a través del tiempo, ya que éstas cambian sus estructuras y prácticas de gobierno corporativo permanentemente, para adaptarse al mundo globalizado que implica fuertes cambios tecnológicos, problemática que dificulta la evaluación de la calidad del gobierno corporativo de los grupos financieros, para tomar adecuadas decisiones de inversión.

6. Para obtener una adecuada estructura organizacional, el Consejo de Administración debe poner en marcha la aplicación de las mejores prácticas de gobierno corporativo, que perfeccionen aspectos como; la protección de los derechos de los accionistas, la transparencia en el manejo y revelación de información, y la supervisión y sanciones débiles. Estas recomendaciones son centrales, para el mejoramiento del sistema de gobierno corporativo en los grupos financieros guatemaltecos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros, Normas y Principios

1. **Congreso de la República de Guatemala.--** Ley de Bancos y Grupos Financieros.-- Decreto 19-2002.-- Guatemala, año 2002.
2. **Congreso de la República de Guatemala.--** Código de Comercio y sus Reformas.-- Decreto 2-70.-- Guatemala, año 2000.
3. **Congreso de la República de Guatemala.--** Ley de Supervisión Bancaria.-- Decreto 18-2002.-- Guatemala, año 2002.
4. **Congreso de la República de Guatemala.--** Ley de Organica del Banco de Guatemala.-- Decreto 16-2002.-- Guatemala, año 2002.
5. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.--** Coopers & Lybrand.-- Los nuevos conceptos del control interno, informe COSO. 1997.
6. **Chicas Hernández, Jaime Humberto.--** Material para las Prácticas de Orientación para la Elaboración de Tesis.-- Guatemala, Febrero 2002.
7. **Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria.--** Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva.-- Basilea. Febrero 1997.
8. **Coopers & Librand.--** Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO).-- 420 páginas.
9. **Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria.--** Documento sobre Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva.-- Basilea Septiembre de 1997.
10. Diccionario de antónimos y sinónimos.-- Ediciones Larousse.-- Primera Edición.-- Marsella 53, México 06600 D. F.
11. **Eutimio Mejia Soto - Carlos Alberto Montes Salazar.--** Contaduría Internacional.-- 2005 p. 198.
12. **Grupo Tripartito de Supervisores Bancarios, de Valores y Seguros. Comité de Basilea. –** La Supervisión de Conglomerados Financieros.-- Basilea Julio de 1996.
13. **International Federation of Accountants (IFAC).--** Normas Internacionales de Auditoría y Declaraciones de Auditoría.-- Volumen publicado por el Instituto

Mexicano de Contadores Públicos, A.C.-- Quinta Edición.-- México, Año 2,000.-- 603p.

14. **International Accounting Standards Board.**-- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).-- Volumen publicado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.-- México, Año 2,005.-- 1,559p.
15. **Instituto de Auditores Internos (IAI).**-- Declaraciones Sobre Normas de Auditoría Interna (SIAS).-- Julio 1987
16. **Ira M. Millstein. Et. Al.**-- Vital Speeches of the day: Corporate Governance, Creating our own Laws as Managers.-- 2003. p. 87-89.
17. **Jim Wesberry CPA (Director del Proyecto Atlatl).**-- Prácticas Corporativas para minimizar el fraude.-- México.-- 17p.
18. **KPMG América Latina.**-- Manual de Servicios de Auditoría.-- Impreso en Colombia, 1995--500pgs.
19. **López, Oscar.**-- Curso de diplomado de Auditoría Interna. IGCPA.-- Año 2003.
20. **Pérez Orozco, Gilberto Rolando.**-- Normas y Procedimientos de Auditoría/ Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero.-- Primera Edición.-- Guatemala: Editorial ECFYA, 1996.--179p.
21. **Roldán de Morales, Zoila Esperanza.**-- Auditoría de una Comercial, Activos.-- Tomo I. Primera reimpresión, año 1998.
22. **Universidad de San Carlos de Guatemala.**-- Técnicas de Investigación Documental.--Departamento de Publicaciones-- Facultad de Ciencias Económicas.-- Enero 1995.
23. **Secretaría de la Junta Monetaria.**-- Manual de Instrucciones Contables para Bancos y Sociedades Financieras.-- Resolución JM-48-2002.-- Guatemala, año 2002
24. **Superintendencia de Grupo Financieros.** Procedimientos para la consolidación de estados financieros de empresas que integran grupos financieros. Acuerdo 13-2004. Guatemala, año 2004.

Páginas Electrónicas

25. **Clasificadora de Riesgo Pacific Credit Rating.**-- Copyright © 2001-2002.--

Web Side: http://www.ratingfund.org/rater_view.aspx?ID=19

26. **Copyring Pricewaterhouse Coopers.**-- Tendencias en la Administración del Riesgo “Desafíos e Impactos que plantea su Administración en Latinoamérica”.
Web Side:
www.sapiens.com/.../B9F85955AF125C1B41256A6400349D2D!opendocument-118k-
27. **Colley, John L. Jr.**-- “Corporate Governance”. 2003. Web Side:
www.globalbookstore.com.mx/busca.php?pageNum
28. **Christian Rodríguez Camilloni.**-- El buen Gobierno Corporativo. Web Side:
www.esteticas.unam.mx/catapub/cat_anales.html
29. **Federación Internacional de Contadores Públicos (IFAC).**-- Reconstrucción Pública Confidencial dentro del Reporte Financiero: Una Perspectiva Internacional.--
<http://125.1.203.91:15871/cgi-bin/blockpage.cgi?ws-session=620821522>
30. **Federación Internacional de Contadores Públicos (IFAC).**-- Publicación Gobierno de la : Obtener el Balance Reparado.-- Web Side: <http://www.ifac.org/>
31. **Federación Internacional de Contadores Públicos (IFAC).**-- Código de ética.--
Web Side <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEEuyVypZEzXzwNJSv.php>
32. **Gobierno Corporativo y la viabilidad de su aplicación en las empresas privadas Mexicanas).** Web Side:
http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/gonzalez_pmi/capitulo3.pdf
33. **International Forum For Accountancy Development (IFAD).**--
<http://www.iasplus.com/resource/ifad.htm>
34. **Instituciones Económicas.**-- El problema del riesgo moral y la teoría de la agencia.-- <http://www.eumed.net/cursecon/1/instagencia.htm>
35. **José Manuel Campa.**-- Prácticas de Gobierno Corporativo.—IESE Business School, Madrid 07 de marzo de 2007.—Web Side:
http://web.iese.edu/campa/6_29333.pdf; http://web.iese.edu/campa/6_29333.pdf
36. **José Gpe. Vargas Hernández.**-- Los Roles Emergentes Del Estado En La Gobernabilidad Global.-- Web Side:

- <http://www.rcci.net/globalizacion/2001/fg187.htm>
37. **John D. Sullivan.**-- Building Sound Corporate Governance for Global Competitiveness.-- Center for International Private Enterprise U.S. Chamber of Commerce.-- Cartagena, Colombia.-- November 17, 2000.—Web side: <http://www.cipe.org/pdf/regional/confecamaras.pdf>
38. **KPMG, Cárdenas Dosal, S. C. KPMG.**— Carta de verificación independiente a los Grupos de Interés.-- Mayo, 2006, México, D.F
http://desarrollosustentable.pemex.com/files/content/informes_docs/informe05/sus2005_auditor.pdf
39. **Los Estados Unidos de América.** -- Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de los EE.UU. (Ley FCPA)-- 1977.
http://www.ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/Bus_Ethics_sp/apendices/apendices_f_informacion.pdf
40. **La Caux Round Table.**-- El empresariado mundial debe jugar un papel más importante en la mejora de las condiciones económico-sociales.-- Web Side: <http://www.cauxroundtable.org/>
41. **Ley Sarbanes-Oxley 2002.**-- Web Side: <http://www.pcaobus.org/>
42. **Ley de Mercado de Valores y Mercancías.** Web Side: <http://www.cnbv.gob.mx/recursos/Ley%20del%20Mercado%20de%20Valores.pdf>
43. **McKinsey & Company.** -- Estudio “McKinsey & Company Investor Opinion Survey on Corporate Governance”. -- Junio 2000.
http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/corpgov/corp-gov-codes-rpt-part1_en.pdf
44. **McGraw-Hill Companies Inc.**-- Evaluaciones y Puntaje de Gobierno Corporativo de Standard & Poor’s.-- Copyright ©2003.-- 55 Water Street Nueva York, NY 10041 Estados Unidos de América. Web Side: http://dSPACE.icesi.edu.co/dSPACE/bitstream/item/980/1/Propuesta_mejoramiento_proceso_mezclas_fisicas.pdf
45. **Noticias profesionales.**-- El fiscal culpa a la auditora de animar a Parmalat a desviar dinero a las islas Caimán.— Web Side:

<http://www.belt.es/noticias/2004/enero/2/fiscal.htm>

46. **Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica** (Organization for Economic Cooperation and Development).-- Gobierno Corporativo.-- Web Side: www.oecd.org/
47. **Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica.**-- Principios de la OECD para el Gobierno de las Sociedades.-- año 2000. Web Side: www.oecd.org/
48. **Superintendencia de Valores y Seguros de Chile.**-- Fundamentos Conceptuales de la Ley de Opas.-- Web Side: www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges38.pdf
49. **Superintendencia de Bancos de Guatemala.**-- Bancos y Grupos Financieros.-- Web Side: <http://www.sib.gob.gt>
50. **Teodoro Wigodski Franco Zúñiga.**-- Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de OPAS.-- Web Side: www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges38.pdf
51. **U. S. Securities and Exchange Commission.**-- Comisión de seguridad y cambios.-- Web Side: <http://www.sec.gov>

Ponencias

52. **Presentación.**-- **KPMG Peat Marwick, Internal Audit. Services.**-- Gobierno Corporativo. Marzo, 2004.
53. **Presentación.**-- **Profesor Humberto Ahuactzin.**-- “Enron”.-- Año 2004.
54. **Presentación.**-- **C.P. Francisco Mariscal.**-- “Gobierno Corporativo”.-- Septiembre 2004.
55. **Presentación.**-- **Price Waterhouse Coopers. C.P. Francisco Mariscal.**-- Presentación sobre Gobierno Corporativo.-- 2004.
56. **Presentación.**-- **Rafael Termes, Consejos de administración.**-- Gobierno de la organización VI Curso de Finanzas Avanzadas del CIIF.-- El Escorial Madrid, 13 de junio de 1997. :
57. **Presentación.**-- **The Institute Of Internal Auditors, Inc.**-- Codification of Standards for the Professional Practice Of Internal Auditing.-- Altamonte Spring, FL: IIA, 1989.

58. **United States General Accounting Office.-- Government Auditing Standards.**--

Año 1999.-- 58p.