

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“EL ROL DEL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE  
RIESGO OPERATIVO Y DE PRIVACIDAD EN EL ÁREA DE NEGOCIOS DE  
UN BANCO PRIVADO NACIONAL”**



**Guatemala, julio de 2018**

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

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

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

Matemática-Estadística:	Lic. Oscar Noé López Cordón
Contabilidad:	Lic. Mynor René Suruy Contreras
Auditoría:	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín

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

Presidente:	MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz
Secretario:	MSc. Guillermo Javier Cuyún González
Examinador:	Dr. Manuel Alberto Selva Rodas

Guatemala, 05 de febrero de 2018

Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DICTAMEN-AUDITORÍA No. 274-2017, de fecha 19 de julio del 2017, emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del estudiante **Sergio Lombardo Quiñonez Medina**, carné No. **200817893** en la elaboración de la tesis titulada **"EL ROL DEL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO Y DE PRIVACIDAD EN EL ÁREA DE NEGOCIOS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL"**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho trabajo, el cual constituye una fuente de información útil para estudiantes y profesionales del tema en mención.

El trabajo de tesis presentado por el estudiante Sergio Lombardo Quiñonez Medina reúne los requisitos profesionales exigidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo tanto, no tengo inconveniente en emitir dictamen favorable sobre el estudio realizado; el cual deberá presentar previamente para poder someterse al Examen Privado de Tesis, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Atentamente,



MBA Ronald Eduardo Hurtarte Chavarria  
No. De Colegiado CPA-805

Lic. Ronald Hurtarte  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 805

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
VEINTISIETE DE JUNIO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 17-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 07 de junio de 2018, se conoció el Acta AUDITORÍA 1-048-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 04 de abril de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "EL ROL DEL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO Y DE PRIVACIDAD EN EL ÁREA DE NEGOCIOS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **SERGIO LOMBARDO QUIÑONEZ MEDINA**, autorizándose su impresión.

Atentamente.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **DEDICATORIA**

- AL GRAN JEFE Y SOCIO:** Por estar presente. A mis aliados San Judas Tadeo y a San Nicolás de Bari.
- A MI MADRE:** Olga Aracely (Q.E.P.D) por ser mi fuente de inspiración y por ser mi ángel guardián.
- A FAMILIA:** A mi abuelita Maty por los desvelos compartidos y palabras de ánimo en todo momento (este triunfo también es de ella) Mis hermanos Byron y Mirza, por ser mi apoyo desde niño. Al abuelito Alfredo (Q.E.P.D) a mi papá, cuñados, sobrinas (espero ser de los mejores ejemplos que vayan a tener... las quiero!), tíos y primos.
- A MI SEGUNDA FAMILIA (AMIGOS):** Brigitte (mi hermana) y su familia. A mis hermanos Héctor y Miguel. A Cindy, María, Fernanda, Sofía, Jacobo, Jorge, Douglas, Bryan, Jared, Byron, Yomara, Saulo, Nestor, Bryan, Ronald, Juan Carlos. Luis Ozaeta, Sergio Aguiluz y a mis demás amigos.
- A MI NOVIA** Diana, por su amor, cuidados, y apoyo en esta nueva aventura: Ciencias Jurídicas. Gracias por compartirme tu familia
- A MIS MENTORES LABORALES Y ESTUDIANTILES:** William, Claudia, Ruvilio, Manrique, Hesler, Diego y Fernando, Oscar, Marvin, Chepito, Carolina
- A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser mi Alma Mater y por brindarme los conocimientos necesarios para el crecimiento en mi vida. A los Licenciados Carlos, Giovanni, Erick, Luis. Con especial mención a mi estimado Lic. Ronald Hurtarte por el apoyo, paciencia y conocimiento transmitido

## ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
INTRODUCCIÓN	i

### **CAPÍTULO I BANCO PRIVADO NACIONAL**

1.1	Sistema financiero	1
1.1.1	Sistema financiero regulado	1
1.1.2	Sistema financiero no regulado	2
1.1.3	Función del sistema financiero	2
1.2	Estructura del sistema financiero	2
1.2.1	Junta Monetaria	3
1.2.2	Banco de Guatemala	5
1.2.3	Superintendencia de Bancos	6
1.3	Banco privado nacional	9
1.3.1	Banco	9
1.3.2	Excepciones	10
1.3.3	Operaciones y servicios	10
1.4	Administración de un banco privado nacional	13
1.4.1	Consejo de Administración	13
1.4.2	Comité de Gestión de Riesgos	16
1.4.3	Unidad de Administración de Riesgos	17

1.5	Normativa aplicable	18
1.5.1	Constitución Política de la República de Guatemala (Asamblea Nacional Constituyente de 1985) y sus reformas	19
1.5.2	Código de Trabajo (Decreto número 1441 del Congreso de la República) y sus reformas	20
1.5.3	Código Tributario (Decreto número 6-91 del Congreso de la República) y sus reformas	20
1.5.4	Código de Comercio (Decreto número 2-70 del Congreso de la República) y sus reformas	20
1.5.5	Ley de Actualización Tributaria (Decreto número 10-2012 del Congreso de la República) y sus reformas	21
1.5.6	Ley del Impuesto del Timbre y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto número 37-92 del Congreso de la República) y sus reformas	21
1.5.7	Ley del Impuesto de Solidaridad –ISO- (Decreto número 73-2008 del Congreso de la República)	21
1.5.8	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto número 295 del Congreso de la República)	22
1.5.9	Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público (Decreto número 42-92 del Congreso de la República)	22
1.5.10	Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto número 76-78 del Congreso de la República)	22
1.5.11	Ley de Extinción de Dominio (Decreto número 55-2010 del Congreso de la República)	22

1.5.12 Ley Orgánica del Banco de Guatemala (Decreto número 16-2002 del Congreso de la República) y sus reformas	23
1.5.13 Ley de Supervisión Financiera (Decreto del Congreso de la República número 18-2002)	23
1.5.14 Ley de Bancos y Grupos Financieros (Decreto número 19-2002 del Congreso de la República) y sus reformas	23
1.5.15 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Decreto número 67-2001 del Congreso de la República) y sus reglamentos y guías	24
1.5.16 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo (Decreto número 58-2005 del Congreso de la República)	24
1.5.17 Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos (Resolución número JM-150-206 de la Junta Monetaria) y sus modificaciones	25
1.5.18 Reglamento para la Administración Integral de Riesgos (Resolución número JM-56-2011 de la Junta Monetaria)	25
1.5.19 Reglamento para la Administración del Riesgo Operacional (Resolución número JM-4-2016 de la Junta Monetaria)	25
1.6 Lineamiento Internacional: Marco Basilea II: Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital (Marco publicado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea)	26
1.6.1 Historia	26
1.6.2 Categorización de los niveles de riesgo	28
1.6.3 Pilares de Basilea	30



## **CAPÍTULO II**

### **ÁREA DE NEGOCIOS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL**

2.1	Estructura organizacional de las instituciones con base a la gestión por procesos	34
2.1.1	Procesos estratégicos	36
2.1.2	Procesos clave o de cadena de valor	36
2.1.3	Procesos de apoyo	38
2.2	Área de Negocios de un banco privado nacional	38
2.2.1	Estructura del área de Negocios de un banco privado nacional	40
2.2.2	Deberes y atribuciones del área de Negocios de un banco privado nacional	45
2.2.3	Responsabilidades del área de Negocios de un banco privado nacional	46
2.2.4	Riesgos del área de Negocios de un banco privado nacional	47

## **CAPÍTULO III**

### **AUDITORÍA INTERNA Y EL RIESGO OPERATIVO Y DE PRIVACIDAD**

3.1	Auditoría	51
3.2	Auditoría Interna	51
3.3	Misión de la Auditoría Interna	52
3.4	Principios fundamentales de la Auditoría Interna	53
3.5	Código de Ética de la Auditoría Interna	53

3.5.1	Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala	54
3.5.2	Normas de Ética Profesional para los Graduados en Contaduría Pública y Auditoría del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas	55
3.5.3	Normas Internacionales de Formación en Contaduría de la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants/IFAC)	56
3.6	Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	58
3.6.1	Guías de implementación de la auditoría interna	62
3.6.2	Guías complementarias de la auditoría interna	67
3.7	La Auditoría Interna de un banco privado nacional	67
3.7.1	Enlace de las funciones de la Unidad de Administración de Riesgos con las atribuciones a la auditoría interna de un banco privado nacional	70
3.8	Control Interno	71
3.9	Los nuevos conceptos del Control interno – Marco Integrado	72
3.10	Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado	73
3.10.1	Objetivos de la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado	73
3.10.2	Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado	74
3.11	Riesgo	76
3.11.1	Clasificación de riesgos	76
3.12	Riesgo Operativo	77

3.12.1 Factores de medición del riesgo operativo	79
3.13 Administración del riesgo operativo	80
3.13.1 Identificación, análisis y medición de riesgos operativos	80
3.13.2 Monitoreo y control de riesgos operativos	81
3.13.3 Respuesta, prevención y mitigación de riesgos operativos	81
3.14 Riesgo de privacidad	82
3.15 Guía de Auditoría de Tecnología Global: Gestión y Auditoría del Riesgo de Privacidad (GTAG No. 5)	85
3.15.1 Principios de la privacidad de la información	86
3.15.2 Impacto de la privacidad de la información	87
3.15.3 Modelo de riesgo de privacidad de la información	88
3.15.4 Enfoque de control de privacidad de la información	90
3.15.5 Identificar organizaciones de alto y bajo rendimiento	92
3.15.6 Auditoría del riesgo de privacidad	93

## **CAPÍTULO IV**

### **EL ROL DEL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO Y DE PRIVACIDAD EN EL ÁREA DE NEGOCIOS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL (CASO PRÁCTICO)**

4.1 Antecedentes	95
4.2 Nombramiento	100
4.3 Índice de papeles de trabajo	102
4.4 Planificación	104

4.5	Cuestionario de Control Interno	113
4.6	Programa de Evaluación	123
4.7	Trabajo de campo	124
4.8	Informe	214
CONCLUSIONES		224
RECOMENDACIONES		225
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		226

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Estructura organizacional estandarizada de un banco privado nacional	69
2	Relación del área de Negocios del Banco de Saturno, S.A. con el Consejo de Administración	96
3	Estructura organizacional del Banco de Saturno, S.A.	97
4	Estructura interna del área de Negocios del Banco de Saturno, S.A.	106

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Tabla de relación de funciones y/o actividades entre la Unidad de Administración de Riesgos y la Auditoría Interna de un banco privado nacional	70
2	Tabla de oportunidades y amenazas a la privacidad	89

## INTRODUCCIÓN

Las entidades bancarias han alcanzado un mayor tamaño y están generando un alto número de transacciones de colocación y captación financiera, debido a que abarcan otros mercados por la obligación de entrar en competencia con otras entidades y globalizarse. Razón por la cual se tiene una dimensión distinta en la gestión de riesgos operativos, siendo este parte inherente de la actividad empresarial. Ante esta situación las entidades regulatorias de las instituciones bancarias, han solicitado a través de normativas, la implementación de medidas necesarias para identificar y mitigar las brechas en los procesos y controles internos de las distintas actividades, debido a que en el medio se continúa gestionando los riesgos de una forma desordenada, sin contar con una metodología.

La gestión de la Auditoría Interna de los riesgos operativos y de privacidad de la información permite al banco utilizarla como una herramienta eficaz para el aseguramiento de los controles, actividades y manejo de información, centralizando recursos en las actividades prioritarias según la evaluación que esta área realice, propiciando así la capacidad de generar valor. Esto permite una fuente de oportunidades para el Auditor Interno ya que su labor es clave al acompañar a las distintas áreas de la institución en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos operativos.

La tesis trata sobre la documentación e información de las alternativas que tienen las entidades bancarias para afrontar de forma correcta el riesgo operativo y la privacidad de la información, en distintas unidades de apoyo, siendo en este caso el área de negocios, al momento de ofrecer y colocar diversos productos financieros, además del manejo de información confidencial

de los clientes. A través del análisis de las actividades, se define la metodología y procedimiento que debe cumplir el área de Auditoría Interna. La auditoría se realiza con base a los lineamientos indicados por el Marco Integrado de la Gestión de Riesgos Corporativos, además de lo establecido por el Comité de Basilea II, el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, que incluye las Normas Internacionales para el ejercicio de la Auditoría Interna (NIEPAI) y las Guías de Auditoría de Tecnología Global (GTAG) 5.

Al respecto, el trabajo está conformado de la manera siguiente: En el capítulo I se presentan definiciones básicas sobre el sistema financiero, los entes que rigen el sistema financiero, los órganos que dirigen los bancos privados nacionales en Guatemala. También se presenta las normativas aplicables nacionales y algunos lineamientos internacionales a tomar en cuenta. En el capítulo II menciona la estructura y organización en que pueden basarse distintos tipos de instituciones, entre ellas los bancos privados nacionales. Dentro de las áreas que pueden gestionarse en un banco privado nacional se encuentra el área de Negocios, la cual tiene deberes y atribuciones específicas dentro de la institución y responsabilidades directamente con los clientes existentes y potenciales.

El capítulo III presenta los conceptos básicos de auditoría, su misión, principios fundamentales, el control interno, los riesgos existentes en un banco privado nacional, especificando el riesgo operativo y riesgo de privacidad. Posteriormente en el capítulo IV se desarrolla el caso práctico, que ejemplifica los procedimientos y herramientas que debe tener la auditoría interna para ejecutar una adecuada gestión de riesgos.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de tesis, así como las referencias bibliográficas utilizadas.

# **CAPÍTULO I**

## **BANCO PRIVADO NACIONAL**

### **1.1 Sistema financiero**

Se define como sistema financiero al grupo de instituciones financieras que están sujetas a la supervisión de entes que tienen la responsabilidad de crear políticas y validar el cumplimiento de dichas políticas por parte de las instituciones financieras.

Su principal función es contribuir al país con el tema de estabilidad económica y su crecimiento sostenible. Esta función se logra con objetivos específicos como la captación, el intercambio, la transferencia y distribución de fondos entre los oferentes y demandantes de capital.

El sistema financiero se divide en dos grupos: el regulado y el no regulado. Las instituciones que lo conforman se detallan en el punto 1.2 que se refiere a la estructura del sistema financiero.

#### **1.1.1 Sistema financiero regulado**

El sistema financiero regulado son las instituciones que cumplen con los requisitos para constituirse legalmente y ser autorizadas por la Junta Monetaria y supervisadas por la Superintendencia de Bancos. Según el sitio web de la Superintendencia de Bancos, dentro de las instituciones obligadas a cumplir con lo requerido se encuentran:

- Instituciones bancarias,
- Sociedades financieras,
- Compañías almacenadoras,
- Compañías de seguros,
- Casas de cambio,



- Entidades fuera de plaza (Off Shore),
- Casas de bolsa,
- Compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito, y
- Otras instituciones que califique la Junta Monetaria.

### **1.1.2 Sistema financiero no regulado**

En el sistema financiero no regulado, se encuentran aquellas instituciones tales como financieras comerciales, cooperativas, arrendadoras, casas de empeño entre otras que no necesitan de la autorización de la Junta Monetaria para estar en funcionamiento, por tal razón no se encuentran dentro del radar de supervisión de la Superintendencia de Bancos.

### **1.1.3 Función del sistema financiero**

La función principal del sistema financiero es apoyar en la misión y objetivos de un adecuado crecimiento económico de un país y su estabilización financiera. Para ello el sistema financiero se convierte en uno de los importantes sectores que impulsa la economía (mercado financiero) por la prestación del servicio a diversos tipos de clientes que buscan satisfacer la oferta y demanda de servicios financieros para apoyar la producción económica del país.

## **1.2 Estructura del sistema financiero**

La estructura del sistema financiero guatemalteco se encuentra definido en la Constitución Política de la República de Guatemala, en sus artículos 132 y 133, la cual determina las instituciones u órganos que la integran, siendo esta:

- Junta Monetaria,
- Banco de Guatemala, y
- Superintendencia de Bancos.

### **1.2.1 Junta Monetaria**

Se puede definir como “el órgano encargado de determinar la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y de velar por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento del ahorro nacional. La Junta Monetaria dirige el sistema de banca central y depende de dicha Junta el Banco de Guatemala y la Superintendencia de Bancos.” (27:34)

#### **a) Integración**

Además en la Constitución Política de la República de Guatemala, en el artículo 132, se indica que la Junta Monetaria debe estar integrada por las personas que ocupan los siguientes cargos:

- “El Presidente, quien también lo será del Banco de Guatemala, nombrado por el Presidente de la República y por un período establecido en la ley;
- Los Ministros de Finanzas Públicas, Economía y Agricultura, Ganadería y Alimentación;
- Un miembro electo por el Congreso de la República;
- Un miembro electo por las asociaciones empresariales de comercio, industria y agricultura;
- Un miembro electo por los presidentes de los consejos de administración o juntas directivas de los bancos privados nacionales; y
- Un miembro electo por el Consejo Superior de la Universidad de San Carlos de Guatemala.”(1:28)

#### **b) Atribuciones**

El artículo 26 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto 16-2002 del Congreso de la República, indica lo siguiente: “La Junta Monetaria tendrá las atribuciones siguientes:

- Determinar y evaluar la política monetaria, cambiaria y crediticia del país, incluyendo las metas programadas, tomando en cuenta el entorno económico nacional e internacional;
- Velar por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional;
- Reglamentar los aspectos relativos al encaje bancario y al depósito legal, de conformidad con la presente Ley;
- Reglamentar la cámara de compensación bancaria o cualquier otro instrumento o mecanismo que persiga los mismos fines de aquella;
- Autorizar, a propuesta del Gerente General, la política de inversiones de las reservas monetarias internacionales;
- Establecer las reservas necesarias para fortalecer el patrimonio del Banco;
- Aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Banco de Guatemala y el de la Superintendencia de Bancos;
- Aprobar o modificar la estructura administrativa del Banco de Guatemala, a propuesta del Gerente General;
- Nombrar y remover al Gerente General y demás autoridades y funcionarios superiores del Banco;
- Aprobar anualmente los estados financieros del Banco;
- Aprobar anualmente, para su publicación, la memoria de labores del Banco Central;
- Emitir los reglamentos que de conformidad con ésta y otras leyes le corresponde;
- Aprobar las disposiciones, normas o instrumentos legales que someta a su consideración la Superintendencia de Bancos o, en su caso, el Banco de Guatemala; y,
- Ejercer las demás atribuciones y facultades que le correspondan, de acuerdo con esta Ley, la Ley Monetaria y otras disposiciones legales aplicables.” (13:7)

### **1.2.2 Banco de Guatemala**

El artículo 3 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto 16-2002 del Congreso de la República, define el objetivo fundamental de dicha institución de la siguiente forma: “El Banco de Guatemala tiene como objetivo fundamental, contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, para lo cual, propiciará las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que promuevan la estabilidad en el nivel general de precios.” (13:2)

La Constitución Política de la República de Guatemala, en el artículo 132 determina que las actividades monetarias, bancarias y financieras se regirán bajo el sistema de banca central, dando al Banco de Guatemala la autonomía necesaria, con patrimonio propio y la capacidad de crear su Ley Orgánica, dándole su personalidad jurídica.

#### **a) Funciones**

Entre sus principales funciones se encuentran:

- “Ser el único emisor de la moneda nacional;
- Procurar que se mantenga un nivel adecuado de liquidez del sistema bancario, mediante la utilización de los instrumentos previstos en la presente Ley;
- Procurar el buen funcionamiento del sistema de pagos;
- Recibir en depósito los encajes bancarios y los depósitos legales a que se refiere esta Ley;
- Administrar las reservas monetarias internacionales, de acuerdo con los lineamientos que dicte la Junta Monetaria; y
- Las demás funciones compatibles con su naturaleza de Banco Central que le sean asignadas por mandato legal.” (13:2)

### **1.2.3 Superintendencia de Bancos**

Esta entidad que actúa bajo la dirección de la Junta Monetaria, es la encargada de ejercer la supervisión e inspección del Banco de Guatemala, bancos del sistema nacional, aseguradoras y demás entidades autorizadas a operar por parte de la Junta Monetaria. Esta entidad goza de autonomía y es capaz de adquirir derechos y obligaciones por su investidura jurídica.

#### **a) Funciones**

Las funciones que debe realizar la Superintendencia de Bancos, según lo indicado en el artículo 3 de la Ley de Supervisión Financiera, Decreto 18-2002 del Congreso de la República son las siguientes:

- “Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, disposiciones y resoluciones aplicables;
- Supervisarlas a fin de que mantengan la liquidez y solvencia adecuadas que les permita atender oportuna y totalmente sus obligaciones, y evalúen y manejen adecuadamente la cobertura, distribución y nivel de riesgo de sus inversiones y operaciones contingentes;
- Dictar en forma razonada las instrucciones tendientes a subsanar las deficiencias o irregularidades que encontrare;
- Imponer las sanciones que correspondan de conformidad con la ley;
- Ejercer vigilancia e inspección con las más amplias facultades de investigación y libre acceso a todas las fuentes y sistemas de información 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, empresa 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;

- Solicitar directamente a cualquier juez de primera instancia de los ramos civil o penal, las medidas precautorias que considere necesarias para poder cumplir con su función de vigilancia e inspección en caso de negativa, impedimento o retraso por parte de la entidad correspondiente o de la sociedad, empresa o persona particular contratada para prestarle los servicios enumerados en el inciso anterior, las cuales se decretarán sin necesidad de audiencia previa;
- Requerir información sobre cualesquiera de sus actividades, actos, operaciones de confianza y su situación financiera, sea en forma individual, o cuando proceda, en forma consolidada; realizar su vigilancia e inspección sobre la base de una supervisión consolidada;
- Evaluar las políticas, procedimientos, normas y sistemas de las entidades y, en general, asegurarse que cuenten con procesos integrales de administración de riesgo;
- Efectuar recomendaciones de naturaleza prudencial tendientes a que identifiquen, limiten y administren adecuadamente los riesgos que asuman en sus operaciones, constituyan las reservas de valuación que sean necesarias para cubrir el riesgo de irrecuperabilidad y mantengan patrimonio suficiente con relación a tales riesgos;
- Velar por el cumplimiento de manera general y uniforme de las operaciones de contabilidad, de conformidad con la normativa emitida por la Junta Monetaria

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones generales emitidas por la Junta Monetaria que norman las operaciones de confianza;
- Velar por el cumplimiento de las normas emitidas por la Junta Monetaria para que las entidades proporcionen al público información suficiente, veraz y oportuna sobre sus actividades y su situación financiera, en forma individual y, cuando corresponda, en forma consolidada;
- Publicar información suficiente, veraz y oportuna sobre la situación financiera de las entidades sujetas a su vigilancia e inspección, en forma individual o consolidada;
- Normar de manera general y uniforme, los requisitos mínimos que las entidades sujetas a su supervisión deben exigir a los auditores externos o firmas de auditoría en la realización de auditorías externas a las mismas;
- Llevar registros de los bancos, sociedades financieras, grupos financieros, empresas controladoras, empresas responsables, almacenes generales de depósito, casas de cambio, compañías de seguros... y otras entidades que, conforme la ley, estén sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos; de los directores, funcionarios superiores y representantes legales de las entidades referidas, así como de auditores externos, agentes de seguros, y otros que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines;
- Solicitar a la autoridad que corresponda la liquidación o la declaratoria de quiebra de las entidades sujetas a su vigilancia e inspección, en los casos que proceda de conformidad con la ley;
- Proporcionar la información estadística o datos de índole financiera que requiera la Junta Monetaria, el Banco de Guatemala o el Tribunal competente;
- Participar y formar parte de organismos, asociaciones, entidades y foros internacionales de supervisión, así como poder suscribir y adherirse a declaraciones emitidas por éstos, de conformidad con la ley;

- Intercambiar información con otras entidades de supervisión, nacionales o extranjeras, para propósitos de supervisión;
- Denunciar, ante autoridad competente, los hechos que puedan tener carácter delictuoso, acerca de los cuales tenga conocimiento por razón de sus actividades, para lo cual queda autorizada para proporcionar información que identifique a depositantes o inversionistas, cuando sea requerida judicialmente;
- Proponer a la Junta Monetaria los reglamentos, disposiciones y demás normativa que ésta deba dictar, en materia de su competencia, de conformidad con la ley;
- Dictar las disposiciones necesarias para que las entidades supervisadas le remitan los informes, datos, antecedentes, estadísticas, y otros documentos sobre su situación financiera; determinando el plazo y la forma o medio por el que dicha información le habrá de ser remitida; y,
- Ejercer las demás funciones que le correspondan de acuerdo con las leyes, reglamentos y otras disposiciones aplicables.” (14:3)

### **1.3 Banco privado nacional**

Son las instituciones financieras cuyo objetivo es brindar un servicio acorde a las necesidades de inversión o de financiamiento de capital que presenten los clientes o clientes potenciales. Estos deben obtener una previa autorización por parte de la Junta Monetaria para realizar las operaciones relacionadas, y su patrimonio está formado por capital netamente guatemalteco y sin apoyo del Estado. Deben de constituirse en forma de una sociedad anónima.

#### **1.3.1 Banco**

“Son instituciones financieras que cumplen la función social de mediar entre quienes cuentan con dinero (captar) y quienes lo necesitan (prestar), a través de instrumentos que ayudan a administrar y disponer de él con seguridad.” (27:11)



El servicio es ejercer la función de intermediario entre las personas individuales y jurídicas que tienen capital para invertir o resguardar, y lo colocan y ponen en circulación con personas individuales y jurídicas que buscan capital para financiarse.

### **1.3.2 Excepciones**

Según el artículo 4 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala indica lo siguiente: “Excepciones. Las entidades que reciban depósitos o aportaciones de sus asociados y de terceros, tales como las cooperativas, las sociedades mutualistas, las asociaciones comunitarias de desarrollo, empresas comunitarias asociativas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones privadas de desarrollo, entre otras, y que sean normadas por una ley especial, quedan exceptuadas de las disposiciones de esta Ley. En todo caso, tales entidades estarán obligadas a presentar las informaciones periódicas u ocasionales que les requiera la Superintendencia de Bancos.” (15:2)

### **1.3.3 Operaciones y servicios**

Los bancos podrán efectuar operaciones en moneda nacional o extranjera, y están facultados para prestar los siguientes servicios, según el artículo 41 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala:

“a) Operaciones pasivas:

- Recibir depósitos monetarios;
- Recibir depósitos a plazo;
- Recibir depósitos de ahorro;

- Crear y negociar bonos y/o pagarés, previa autorización de la Junta Monetaria;
- Obtener financiamiento del Banco de Guatemala, conforme la ley orgánica de éste;
- Obtener créditos de bancos nacionales y extranjeros;
- Crear y negociar obligaciones convertibles;
- Crear y negociar obligaciones subordinadas; y,
- Realizar operaciones de reporto como reportado.

b) Operaciones activas:

- Otorgar créditos;
- Realizar descuento de documentos;
- Otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito;
- Conceder anticipos para exportación;
- Emitir y operar tarjeta de crédito;
- Realizar arrendamiento financiero;
- Realizar factoraje;
- Invertir en títulos valores emitidos y/o garantizados por el Estado, por los bancos autorizados de conformidad con esta Ley o por entidades privadas. En el caso de la inversión en títulos valores emitidos por entidades privadas, se requerirá aprobación previa de la Junta Monetaria;
- Adquirir y conservar la propiedad de bienes inmuebles o muebles, siempre que sean para su uso...
- Constituir depósitos en otros bancos del país y en bancos extranjeros; y,
- Realizar operaciones de reporto como reportador.

c) Operaciones de confianza:

- Cobrar y pagar por cuenta ajena;
- Recibir depósitos con opción de inversiones financieras;

- Comprar y vender títulos valores por cuenta ajena; y,
- Servir de agente financiero, encargándose del servicio de la deuda, pago de intereses, comisiones y amortizaciones.

d) Pasivos contingentes.

- Otorgar garantías;
- Prestar avales....
- Emitir o confirmar cartas de crédito.

e) Servicios:

- Actuar como fiduciario;
- Comprar y vender moneda extranjera, tanto en efectivo como en documentos;
- Apertura de cartas de crédito;
- Efectuar operaciones de cobranza;
- Realizar transferencia de fondos; y,
- Arrendar cajillas de seguridad.” (15:70)

Se puede determinar que las operaciones pasivas son las que realizan los bancos con la finalidad de captación de fondos del público en general, siendo una obligación de la institución hacia las personas que aceptan entregar los fondos. Por el contrario las operaciones activas son operaciones que tienen el objetivo de otorgar financiamientos, de colocar en circulación los fondos captados en las operaciones pasivas a personas que necesitan capital con el objetivo que esta genere más recursos monetarios, debido a la relación que surgió, en la cual el cliente no solamente debe devolver los fondos obtenidos, también debe pagar un porcentaje por el préstamo otorgado.

Los bancos también realizan operaciones de confianza, las cuales se realizan por cuenta ajena. Quiere decir que se encargan en nombre de otra persona de realizar ciertas transacciones financieras, obteniendo ingresos a cambio de dicho servicio. Cada entidad bancaria puede organizarse administrativamente de la forma que le parezca más adecuada, definiendo las responsabilidades de cada gerencia con sus respectivas unidades funcionales, delegando la autoridad adecuada en los colaboradores correspondientes para la correcta toma de decisiones en los procesos que se ejecutarán en dichas áreas.

#### **1.4 Administración de un banco privado nacional**

Existen órganos obligatorios que deben estar dentro de la estructura organizacional de un banco privado nacional, tal es el caso del Consejo de Administración que tiene la responsabilidad de velar por el correcto funcionamiento de la institución. Cada banco puede definir las áreas de apoyo, las áreas que estén dentro de la cadena de valor y las áreas estratégicas según crea conveniente para atender las diversas responsabilidades y actividades asignadas por la propia operación o por alguna normativa aplicable.

##### **1.4.1 Consejo de Administración**

Se puede definir que el consejo de administración del banco se encuentra en la cúspide de la pirámide organizacional, al ser el área u órgano encargado de definir y velar que se cumpla la estrategia. El artículo 20 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala indica lo siguiente: "Los bancos deberán tener un consejo de administración integrado por tres o más administradores, quienes serán los responsables de la dirección general de los negocios de los mismos."(15:63)

Las personas que sean miembros de este órgano deben llenar una serie de requisitos o características tales como: solvencia, honorabilidad, con

conocimientos y experiencia en el ámbito bancario y la administración de riesgos inherentes y de la propia operatoria que puedan materializarse en un banco.

Tal es la importancia de este órgano que para cualquier modificación se debe dar un aviso a la Superintendencia de Bancos, para que puedan constatar que las personas que integrarán el órgano reúnan los requisitos necesarios.

**a) Deberes y atribuciones**

El artículo 21 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala estipula lo siguiente: “El Consejo de Administración, sin perjuicio de las demás disposiciones legales y contractuales que le sean aplicables, tendrá los deberes y atribuciones siguientes:

- a) Ser responsable de la liquidez y solvencia del banco;
- b) Definir la política financiera y crediticia del banco y controlar su ejecución;
- c) 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;
- d) Velar porque las operaciones activas y contingentes no excedan los límites establecidos en la presente Ley;
- e) 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 banco;
- f) Conocer los estados financieros mensuales y aprobar los estados financieros anuales de la entidad bancaria y del grupo financiero, en su caso, 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,

- g)** En general, cumplir y hacer cumplir las disposiciones y regulaciones que sean aplicables al banco.” (15:63)

Este último punto compromete al Consejo de Administración a tomar en cuenta todas las normativas nacionales que se estipulen por los entes reguladores. Por ende, el artículo 4 del Reglamento para la Administración del Riesgo Operacional, resolución No. JM-04-2016 de la Junta Monetaria de Guatemala estipula que el Consejo de Administración del banco tendrá como responsabilidad los siguientes aspectos:

- a)** “Aprobar las políticas, procedimientos y sistemas ... asimismo, conocer y resolver sobre las propuestas de actualización y autorizar las modificaciones respectivas;
- b)** Aprobar el manual para la administración del riesgo operacional... así como sus correspondientes modificaciones;
- c)** Conocer anualmente y cuando la situación lo amerite, los reportes que le remita el Comité de Gestión de Riesgos sobre la exposición al riesgo operacional, los cambios sustanciales de tal exposición y el cumplimiento del nivel de tolerancia, así como las medidas para su mitigación y/o adecuada administración; y,
- d)** Conocer anualmente y cuando la situación lo amerite, los reportes sobre el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados para la administración del riesgo operacional.

Las actuaciones del Consejo deberán hacerse constar en el acta correspondiente a cada reunión.” (25:4)

El Consejo de Administración es el encargado de aprobar el nivel de tolerancia al riesgo operacional, que se relaciona automáticamente con el riesgo de privacidad. También debe aprobar las metodologías para la identificación, medición, monitoreo, control, prevención y mitigación del riesgo operacional y el sistema de información gerencial.

#### **1.4.2 Comité de Gestión de Riesgos**

Este comité es de los órganos que se definen como obligatorios dentro de la organización de un banco privado nacional. Dicha obligación se encuentra contenida en el artículo 55 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala.

El artículo 5 del Reglamento para la Administración Integral de Riesgos, Resolución No. JM-56-2011 de la Junta Monetaria de Guatemala establece que este Comité dependerá directamente del Consejo de Administración y que como mínimo estará integrado por 1 persona que actúe dentro del Consejo de Administración, además de otras personas que sean designadas por el Consejo de Administración que tengan autoridad dentro del banco. Dicho comité tiene la responsabilidad del direccionamiento, implementación y adecuado funcionamiento y ejecución de políticas, procedimientos y sistemas para la administración del riesgo operacional.

“Para cumplir con su responsabilidad, el Comité tendrá las funciones siguientes:

- a)** Proponer al Consejo las políticas, procedimientos y sistemas para la administración del riesgo operacional;
- b)** Proponer al Consejo el manual de administración del riesgo operacional;
- c)** Analizar las propuestas sobre actualización de políticas, procedimientos y sistemas, así como proponer al Consejo la actualización del manual de administración del riesgo operacional, cuando proceda;

- d) Aprobar la estrategia para la implementación de las políticas, procedimientos y sistemas para la administración del riesgo operacional y su adecuado cumplimiento;
- e) Analizar semestralmente y cuando la situación lo amerite, los reportes que le remita la Unidad de Administración de Riesgos sobre la exposición al riesgo operacional, los cambios sustanciales de tal exposición, el cumplimiento del nivel de tolerancia y las medidas para su mitigación y/o adecuada administración. Lo anterior deberá reportarse al Consejo anualmente y cuando la situación lo amerite;
- f) Analizar semestralmente y cuando la situación lo amerite, la información que le remita la Unidad de Administración de Riesgos sobre el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados para la administración del riesgo operacional, así como evaluar las causas de los incumplimientos que hubieren e informar al Consejo sobre las medidas adoptadas con relación a dichos incumplimientos. Lo anterior deberá reportarse al Consejo anualmente y cuando la situación lo amerite;
- g) Proponer al Consejo las medidas correctivas a adoptar en caso existan desviaciones con respecto al nivel de tolerancia al riesgo operacional; y,
- h) Otras que le asigne el Consejo.” (25:5)

### **1.4.3 Unidad de Administración de Riesgos**

La Unidad de Administración de Riesgos, según el artículo 6 del Reglamento para la Administración del Riesgo Operacional, resolución No. JM-04-2016 de la Junta Monetaria de Guatemala, tendrá las siguientes funciones:

- a) “Proponer al Comité las políticas, procedimientos y sistemas para la administración del riesgo operacional que incluyan metodologías para identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar dicho riesgo;



para el efecto, la Unidad podrá requerir la colaboración de las unidades administrativas de la institución, en las áreas de su competencia;

- b)** Revisar anualmente las políticas, procedimientos y sistemas aprobados, así como proponer su actualización al Comité, cuando proceda;
- c)** Monitorear la exposición al riesgo operacional y consolidar los reportes que le remitan sobre dicho monitoreo;
- d)** Reportar al Comité semestralmente y cuando la situación lo amerite, sobre la exposición al riesgo operacional, los cambios sustanciales de tal exposición, el cumplimiento del nivel de tolerancia y las actividades relevantes para su mitigación y/o adecuada administración;
- e)** Verificar e informar al Comité, semestralmente, sobre el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados para la administración del riesgo operacional, así como proponer al Comité las medidas correctivas correspondientes;
- f)** Identificar las causas de los incumplimientos a las políticas y procedimientos aprobados, si los hubiere, incluyendo el nivel de tolerancia al riesgo operacional, determinar si dichos incumplimientos se presentan en forma reiterada e informar sobre los resultados y medidas correctivas al Comité, debiendo mantener registros históricos sobre tales incumplimientos;
- g)** Administrar la base de datos de eventos de riesgo operacional... y,
- h)** Otras que le asigne el Comité.” (25:7)

### **1.5 Normativa aplicable**

La normativa aplicable se detallan en los siguientes puntos. Es obligatorio que los bancos privados nacionales cumplan con las normativas relacionadas, para ello el artículo 5 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala, estipula lo siguiente: “Los bancos, las sociedades financieras, los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda

familiar, los grupos financieros, y las empresas que conforman a estos últimos, y las oficinas de representación de bancos extranjeros se registrarán, en su orden, por sus leyes específicas, por la presente Ley, por las disposiciones emitidas por la Junta Monetaria y, en lo que fuere aplicable, por la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, la Ley Monetaria y la Ley de Supervisión Financiera.

En las materias no previstas en estas leyes, se sujetarán a la legislación general de la República de Guatemala en lo que les fuere aplicable. Los actos administrativos y resoluciones que dicten, tanto la Junta Monetaria como la Superintendencia de Bancos en aplicación de las leyes y reglamentos aquí indicados, observando el debido proceso, serán de acción ejecutiva y aplicación inmediata.” (15:2)

En el ámbito internacional, existen lineamientos que se han definido y que estipulan una serie de prácticas que ayudan a mejorar la gestión bancaria, tal es el caso del Marco Basilea II: Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital, creado en el 2006 por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Estos lineamientos internacionales no son de carácter obligatorio en su cumplimiento; sin embargo; queda a criterio del banco privado nacional adoptar las metodologías indicadas. Para el tema del Marco Basilea II, se presenta en el punto 1.5.5 para tratar este lineamiento de gran importancia en la administración de riesgos.

A continuación se presentan las normas aplicables para un banco privado nacional:

### **1.5.1 Constitución Política de la República de Guatemala (Asamblea Nacional Constituyente de 1985) y sus reformas**

Es la ley que se encuentra en la cúspide del estado de derecho guatemalteco. La misma se relaciona con la banca central del país al establecer la integración

de los entes supervisores bancarios, además del objetivo principal de los mismos como por ejemplo la regulación de la moneda, además de formular y ejecutar las políticas cambiarias y crediticias que sean favorables para el desarrollo de Guatemala.

### **1.5.2 Código de Trabajo (Decreto número 1441 del Congreso de la República) y sus reformas**

El Código de Trabajo rige la relación entre patrono y trabajador, otorgándole derechos y obligaciones que deben cumplir, de lo contrario las instituciones y órganos judiciales determinaran la manera para resolver el conflicto que se pudiera generar.

### **1.5.3 Código Tributario (Decreto número 6-91 del Congreso de la República) y sus reformas**

Decreto que establece la relación jurídica entre el fisco y los contribuyentes, determinando la plataforma para la recaudación de tributos, tiempo impositivo y bases imponibles.

### **1.5.4 Código de Comercio (Decreto número 2-70 del Congreso de la República) y sus reformas**

Código que rige el derecho mercantil guatemalteco, con la finalidad de impulsar la libre empresa, la regulación de las operaciones internas y su relación con otros países, definiendo las limitaciones necesarias que permita al Estado de Guatemala mantener la vigilancia de las mismas. El artículo número 12, establece que los bancos y demás entidades análogas, se regirán en su forma, organización y funcionamiento por lo establecido en dicho Código, además de establecer que para poder operar y constituirse necesitarán regirse por las leyes especiales aplicables a cada caso.

#### **1.5.5 Ley de Actualización Tributaria (Decreto número 10-2012 del Congreso de la República) y sus reformas**

Esta ley establece que el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto sobre la renta (ISR) son impuestos que aplican tanto para empresas comerciales además de las corporaciones financieras nacionales. Las rentas pueden proceder de actividades lucrativas, rentas de trabajo o rentas de capital y las ganancias de capital. Cuando se refiera a las rentas de capital y las ganancias de capital, el tipo impositivo aplicable será el 10%. El tipo impositivo cuando se trate de la distribución de dividendos, ganancias y utilidades se define un 5%.

#### **1.5.6 Ley del Impuesto del Timbre y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto número 37-92 del Congreso de la República) y sus reformas**

El objetivo de la ley es estipular un impuesto de timbre fiscal para los contratos jurídicos como por ejemplo los contratos civiles y mercantiles, los documentos para la comprobación del pago de bienes o sumas de dinero, sea en acto público o privado, los pagos emitidos por las aseguradoras para hacer efectivas las pólizas de seguro, entre otro tipo de documentos.

#### **1.5.7 Ley del Impuesto de Solidaridad –ISO- (Decreto número 73-2008 del Congreso de la República)**

Impuesto pagado por las personas individuales o jurídicas que realizan actividades mercantiles o agropecuarias en Guatemala, quienes en su cierre fiscal obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento de sus ingresos brutos. La base imponible la constituye cuando sea mayor la cuarta parte del monto del activo neto o bien la cuarta parte de los ingresos brutos. El tipo impositivo es de 1%.

**1.5.8 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto número 295 del Congreso de la República)**

Todo trabajador bancario, por pertenecer a una entidad que está adscrita al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, debe afiliarse, pagando determinados porcentajes juntamente con el patrono para poder recibir servicios de salud y seguridad social por parte de dicha institución.

**1.5.9 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público (Decreto número 42-92 del Congreso de la República)**

Esta ley determina que toda persona que trabaje en relación de dependencia reciba una bonificación anual, tanto del sector privado y público equivalente a un salario completo o proporcional al tiempo laborado. Esta debe pagarse durante los primeros quince días del mes de julio de cada año.

**1.5.10 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto número 76-78 del Congreso de la República)**

Ley que determina que todo patrono está obligado a pagar anualmente el aguinaldo, equivalente a un salario completo o proporcional. Se otorga los primeros quince días del mes de diciembre de cada año.

**1.5.11 Ley de Extinción de Dominio (Decreto número 55-2010 del Congreso de la República)**

El objetivo de la ley es la identificación, localización, recuperación, repatriación de los bienes y la extinción de los derechos que se refieren al dominio, uso y tenencia de los mismos, incluyendo las ganancias y frutos que pudieran generar, rendimientos, permutas y capitales que procedan de hechos delictivos o de hechos que no se puedan comprobar de manera razonable a través de los medios de investigación necesarios. El Estado busca que estos bienes queden

bajo su dominio para poder hacer uso de ellos. Los juzgados de extinción de dominio a través del debido proceso determina que los bienes pasan a ser propiedad del Estado.

#### **1.5.12 Ley Orgánica del Banco de Guatemala (Decreto número 16-2002 del Congreso de la República) y sus reformas**

El objetivo fundamental de la ley es reglamentar todo lo relacionado a la estructura, administración y operación de la Junta Monetaria y del Banco de Guatemala. Estas entidades se basan en los lineamientos establecidos en esta ley para promover el desarrollo financiero y económico de Guatemala.

#### **1.5.13 Ley de Supervisión Financiera (Decreto del Congreso de la República número 18-2002)**

La ley otorga facultad a la Superintendencia de Bancos como ente regulador y supervisor para las instituciones que son intermediarias financieramente y que son autorizadas a operar por parte de la Junta Monetaria. La ley define la estructura, administración, operaciones y funciones que debe cumplir la Superintendencia de Bancos.

#### **1.5.14 Ley de Bancos y Grupos Financieros (Decreto número 19-2002 del Congreso de la República) y sus reformas**

El objetivo fundamental de la ley es establecer una serie de lineamientos para que oriente la creación, operación y fortalecimiento del sistema financiero nacional, con la finalidad que las sociedades anónimas tengan regulado su constitución previo a ser autorizados como grupos financieros y/o bancos. Dicha ley contiene los siguientes puntos:

- Capital requerido para el funcionamiento de bancos,
- Las operaciones autorizadas para intermediarios financieros,

- Creación y funcionamiento de grupos financieros,
- Empresas especializadas en servicios financieros y de apoyo al giro bancario,
- Lineamientos para otorgar financiamiento,
- Normas para regularización, suspensión de actividades y exclusión de activos y pasivos,
- Sanciones para los intermediarios financieros.

#### **1.5.15 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Decreto número 67-2001 del Congreso de la República) y sus reglamentos y guías**

El objetivo principal es prevenir, contralar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito estipulado en el Código Penal, a manera de proteger la economía nacional y la solidez del sistema financiero guatemalteco, por lo que se asignan a los bancos, entre otras instituciones, como personas obligadas para ejecutar el monitoreo, reporte y debida diligencia ampliada.

#### **1.5.16 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo (Decreto número 58-2005 del Congreso de la República)**

La ley se basa en combatir el financiamiento por cualquier medio el terrorismo, el cual puede centralizar fondos precedentes de actividades lícitas e ilícitas. La finalidad del terrorismo es ejecutar actos de violencia atentando contra la vida o integridad humana, coaccionando a un estado o conjunto de naciones para obtener beneficios de diferente índole.

#### **1.5.17 Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos (Resolución número JM-150-206 de la Junta Monetaria) y sus modificaciones**

Para la elaboración del Manual se tomó en cuenta las Normas Internacionales de Contabilidad y/o Normas Internacionales de Información Financiera, la cual se fundamentó en el artículo número 59 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros la cual establece que el registro contable de las operaciones que realicen las empresas reguladas por dicha ley, deberá efectuarse con base en las normas emitidas por la Junta Monetaria según las propuestas que indique la Superintendencia de Bancos.

#### **1.5.18 Reglamento para la Administración Integral de Riesgos (Resolución número JM-56-2011 de la Junta Monetaria)**

El reglamento regula los aspectos mínimos que deben tener los bancos privados nacionales relacionados con la administración del riesgo integral. La misma asigna responsabilidades a diferentes órganos que integran dichas entidades. También define una serie de reportes que deben realizar los órganos para mantener el control sobre los diferentes tipos de riesgos detectados.

#### **1.5.19 Reglamento para la Administración del Riesgo Operacional (Resolución número JM-4-2016 de la Junta Monetaria)**

“Este reglamento tiene por objeto regular los aspectos que, como mínimo, deben observar los bancos, las sociedades financieras, las entidades fuera de plaza o entidades off shore autorizadas por la Junta Monetaria para operar en Guatemala y las empresas especializadas en servicios financieros que formen parte de un grupo financiero, para la administración del riesgo operacional.”

(25:3)



El reglamento estipula las implementaciones de políticas, procedimientos y sistemas que deben aplicar las instituciones bancarias para la organización para la administración del riesgo operacional. Además define las responsabilidades del Consejo de Administración, del Comité de Gestión de Riesgos, de las gerencias y las funciones de la Unidad de Administración de Riesgos. Define el ciclo del riesgo operativo, tomando como base lo estipulado en lineamientos internacionales para definir lo que requiere el Reglamento para la Administración de Riesgo Operacional (Resolución JM-4-2016).

## **1.6 Lineamiento Internacional: Marco Basilea II: Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital (Marco publicado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea)**

Basilea es un comité internacional que emite acuerdos que norman las adecuaciones de capital, sobre la base de riesgos asumidos por las entidades bancarias, compuesto por Bélgica, Canadá, Estados Unidos de América, Francia, Holanda, Italia, Japón, Reino Unido, Alemania, Luxemburgo, Suecia, Suiza y España.

### **1.6.1 Historia**

Surge como consecuencia de los riesgos que podría incurrir un banco al otorgar créditos, la historia inicia de la siguiente manera:

“En julio de 1988, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea publicó el documento "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards", en el que se recogía el primer Acuerdo de Capital, más conocido como de Basilea I. El Comité pretendía evitar que los bancos incurriesen en excesivos riesgos crediticios, exigiéndoles mantener un nivel mínimo de capital en función del riesgo asumido, tal que, en casos de insolvencia de sus deudores, absorbiera las posibles pérdidas.

En un primer momento, estos requerimientos de capital solo tenían en cuenta el riesgo de crédito pero, en 1996, el Comité efectuó una modificación para incluir, también, el riesgo de mercado. Se puede considerar que el Acuerdo de 1988 infravalora los riesgos y sobrevalora la suficiencia de capital de las entidades financieras. El Comité, no ajeno a esta situación, en junio de 1999, publicó un documento consultivo, "A New Capital Adequacy Framework", para reemplazar el Acuerdo de 1988, presentando, posteriormente, en enero de 2001 y abril de 2003, sendas propuestas más desarrolladas, sobre las que se ha trabajado para dar lugar a la versión definitiva del Nuevo Acuerdo de Capital, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework (2004). El Nuevo Acuerdo de Capital, o de Basilea II, intenta mejorar la seguridad y solvencia del sistema financiero, mostrándose como una norma de adecuación de capital más sensible al riesgo de las operaciones bancarias, e incentivando a las entidades en la mejora de sus capacidades de gestión y control de riesgos.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea es un foro de cooperación en materia de supervisión de bancos. Su objetivo principal es mejorar el entendimiento y la calidad de la supervisión bancaria en el mundo, para lo cual se basa en el intercambio de información en materia de supervisión, con miras a promover el entendimiento común.

El Comité de Basilea no es una autoridad supervisora supranacional formal, es decir, sus conclusiones no tienen fuerza legal; su accionar se limita a la formulación de estándares y recomendaciones en materia de supervisión y buenas prácticas financieras, con miras a que las autoridades supervisoras individuales tomen las medidas para implementarlas mediante la emisión de normativa que se adecue a sus propios sistemas financieros. Los principios que

emanan de las decisiones del Comité de Basilea tienen aplicación en la mayoría de las naciones, con independencia de su grado de desarrollo económico.

El Comité de Basilea busca la convergencia de los estándares de supervisión financieros en aras de armonizar las técnicas de supervisión con los sistemas financieros propios de cada país.” (30)

### **1.6.2 Categorización de los niveles de riesgo**

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha identificado y clasificado varios tipos de eventos de pérdida, relativos al riesgo operativo, de la manera siguiente:

#### **a) “Fraude interno**

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o eludir regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa. Tiene los siguientes sub-niveles:

- Actividades no autorizadas, y
- Hurto y fraude.

#### **b) Fraude externo**

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte un tercero. Tiene dos sub-niveles los cuales son:

- Seguridad de los sistemas, y
- Hurto y fraude.

### **c) Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo**

Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad / discriminación. Tiene tres sub-niveles los cuales son:

- Relaciones laborales,
- Higiene y seguridad en el trabajo, y
- Diversidad y discriminación.

### **d) Clientes, productos y prácticas empresariales**

Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto. Tiene cinco sub-niveles, los cuales son:

- Adecuación, divulgación de información y confianza,
- Prácticas empresariales o de mercado improcedentes,
- Productos defectuosos,
- Selección, patrocinio y riesgos, y
- Actividades de asesoramiento.

### **e) Daños a activos materiales**

Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos. Cuenta con un sub-nivel:

- Desastres y otros acontecimientos.

**f) Incidencia en el negocio y fallos en los sistemas**

Pérdidas derivadas de incidencias en el negocio y de fallos en los sistemas. Cuenta con un sub-nivel:

- Sistemas.

**g) Ejecución, entrega y gestión de procesos**

Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores. Cuenta con seis sub-niveles:

- Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones,
- Seguimiento y presentación de informes,
- Aceptación de clientes y documentación,
- Gestión de cuentas de clientes,
- Contrapartes comerciales, y
- Distribuidores y proveedores.” (2:342)

**1.6.3. Pilares de Basilea**

El Acuerdo de Basilea II se asienta sobre dos grandes bloques: el ámbito de aplicación, que va a determinar las entidades en las que deberá cumplirse el coeficiente de solvencia; y los denominados tres pilares: requerimientos mínimos de capital, revisión supervisora y disciplina de mercado.

- **Pilar I: Medición y adecuación de capital de riesgo operativo**

El primer pilar define los requisitos mínimos de capital en función de los riesgos asumidos. Depende de la necesidad y experiencia que tenga el banco en la adecuación de capital para la exposición a las materializaciones del riesgo operativo. Este aspecto es el más complejo e importante en el tratamiento del

riesgo debido a que una correcta cuantificación facilita el crear una estimación de recursos para cubrir cualquier eventualidad o definir si se traslada el riesgo con alguna póliza de seguro.

Basilea II estipula tres enfoques para calcular los requerimientos de capital por riesgo operativo, que se definen desde lo más básico o elemental para el cálculo hasta una mayor complejidad al tomar algunos indicadores bancarios, los cuales son:

- Método del indicador básico (Basic Indicator Approach o BIA),
- Método estándar (Standardized Approach o SA); y
- Método de Medición Avanzada (Advanced Measurement Approach o AMA)

El método del indicador básico y el modelo estándar cubren el riesgo operativo con un capital equivalente a un porcentaje fijo de los ingresos brutos. La principal diferencia entre uno y otro se observa en que en el método estándar el total de capital requerido se calcula como la suma de las necesidades de capital regulador de cada una de las líneas de negocio descritas por el Comité. El Acuerdo de Basilea II se basa en la simplicidad de su concepto para convertir la variable ingresos brutos en aproximación al tamaño o nivel de la exposición al riesgo operativo. El método de indicador básico es el que más se adecúa a la entidad si está iniciando con la gestión de riesgo operativo.

- **Pilar II: Proceso de examen supervisor**

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea emitió principios para una gestión y supervisión eficaz del riesgo operativo, de manera tal que los bancos y los entes supervisores puedan utilizarlos al evaluar políticas y prácticas destinadas a gestionar este tipo de riesgo. Los principios de prácticas adecuadas para la gestión y supervisión del riesgo operativo dentro de la institución, se encuentran seccionados de la siguiente forma:

- Grupo 1: (principio 1). Objetivos, independencia, poderes, transparencia y cooperación,
- Grupo 2: (principios 2 a 5) Otorgamiento de licencia y estructura,
- Grupo 3: (principios 6 a 18) Regulación prudencial y requerimientos,
- Grupo 4: (principios 19 a 21) Métodos de supervisión continua,
- Grupo 5: (principio 22) Contabilidad y divulgación de información,
- Grupo 6: (principio 23) Poderes correctivos y poder de los supervisores,
- Grupo 7: (principios 24 y 25) Supervisión consolidada y supervisión bancaria transfronteriza.

Es importante mencionar muchos de los aspectos que se consideran en estos principios se encuentran recogidos en la Ley de Bancos y Grupos Financieros, lo cual demuestra que la supervisión financiera en el país de Guatemala tiene una clara tendencia a adoptar las mejores prácticas internacionales.

“La supervisión bancaria no es una ciencia exacta y, por tanto, es inevitable la presencia de elementos discrecionales en el proceso de examen supervisor. Los supervisores deberán esforzarse por cumplir sus obligaciones de forma transparente y asumiendo sus responsabilidades. Deberán hacerse públicos los criterios que deben utilizar los supervisores para examinar las evaluaciones internas de capital de los bancos. Si un supervisor decide fijar coeficientes objetivo o coeficientes límite, o establecer categorías de capital por encima del mínimo regulador, tendrá que hacer públicos los factores que puedan tenerse en cuenta al adoptar tales decisiones. Cuando se fijen requerimientos de capital por encima del mínimo para un determinado banco, el supervisor deberá explicarle cuáles fueron las características de riesgo específicas que dieron lugar a esos requerimientos, así como cualquier medida correctiva necesaria.”  
(2:241)

- **Pilar III: Disciplina de mercado**

Establece que todo banco debe poseer una política formal de divulgación aprobada por el directorio. Dicha política deberá reflejar los objetivos y la estrategia del banco para el anuncio público de información sobre su condición y rendimiento financiero, según lo indicado por Basilea II.



## **CAPÍTULO II**

### **ÁREA DE NEGOCIOS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL**

#### **2.1 Estructura organizacional de las instituciones con base a la gestión por procesos**

Regularmente la mayoría de instituciones privadas y gubernativas se han gestionado de acuerdo a lo estipulado por Frederick Taylor a principios del siglo XIX, en la cual existe una división y especialización del trabajo por departamentos o áreas. Esta división del trabajo dentro de las instituciones se puede analizar de mejor manera utilizando la herramienta del organigrama, el cual permite definir las jerarquías entre los distintos puestos de una organización. Sin embargo, solamente permite visualizar la cadena de mando, pero no se ve reflejado el funcionamiento o correlación de los procedimientos establecidos para la parte estratégica, la de apoyo y la relacionada a la cadena de valor.

“La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente a la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización”. (33)

Por tal razón, la gestión por procesos está siendo implementada y utilizada por diversas instituciones debido al valor agregado que esta metodología aporta. Este enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos ejecutados adentro de la organización y su interacción. En otras palabras se trata de concretar un modelo de los sistemas como una agrupación de procesos vinculados por la causa y el efecto respectivo, siendo su principal objetivo el aseguramiento que todos los

procedimientos de la organización están coordinados, mejorando la efectividad y satisfacción del cliente interno y cliente externo.

Existen varios lineamientos internacionales que definen la importancia de la gestión de procesos, entre ellos se pueden nombrar la Norma ISO 9001 que desde la versión del 2001 a la del 2015 tratan sobre dicha gestión. En dichos lineamientos indican que no todos los procesos tienen la misma importancia o dominio en los diversos objetivos de la organización, tales como: atención y satisfacción del cliente, en los costos y ganancias, entre otros. Para ello es conveniente clasificar los procesos, teniendo especial observancia en el impacto que tendrán dentro de cualquier organización.

Los procesos tienen una jerarquía y se les puede agrupar en: macro-procesos, procesos, procedimientos, actividades y tareas y puede ser diferenciado de acuerdo al tamaño.

Los macro-procesos son agrupadores de procesos. El proceso es independiente del grupo de personas que lo ejecutan y se describe que se hace, no cómo se hace. Los procedimientos están compuestos por actividades y cada actividad consta de un determinado número de tareas (estos describen como se hace). Las actividades son acciones que tienen lugar dentro de los procesos o procedimientos y generar un determinado resultado llegando a constituir la parte más importante de un proceso. Las tareas son trabajos que deben realizarse en un determinado período de tiempo.

“Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; se propone la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada:

- Procesos de apoyo

- Procesos de claves, de cadena de valor o misionales
- Procesos estratégicos o de dirección.” (26:101)

### **2.1.1 Procesos estratégicos**

“Se conciben con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.” (26:105)

Estos permiten definir y trasladar las estrategias y objetivos de la organización. Estos procesos pueden llegar a ser similares entre los diferentes tipos de organizaciones. Se pueden mencionar como ejemplo el mercadeo estratégico y respectivamente los estudios de mercado, seguimiento a objetivos por áreas separadas y a los objetivos de manera integral, entre otros. La clave para determinar qué procedimientos son estratégicos se puede resumir en que ellos impactan en la visión, misión, objetivos y demás puntos establecidos a nivel general en las organizaciones.

Los responsables de dichos procesos pueden ser áreas específicas, creadas con la finalidad de ver estos procedimientos exclusivamente, tales como el área de Investigación de Mercado, Planificación, entre otras. Estas áreas serán creadas conforme a la necesidad, crecimiento, recursos y demás puntos que defina las organizaciones, o bien estos procedimientos pueden irse diluyendo entre distintas áreas que pueden ejecutar determinadas tareas o acciones encaminadas al cumplimiento del proceso. De ser así, comúnmente estos procedimientos estratégicos quedan asignados a la Gerencia General y demás órganos que definen la trayectoria de la organización.

### **2.1.2 Procesos clave o de cadena de valor**

“Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor

añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos, pues necesitan recursos para ejecución e información para su control y gestión.” (26:101)

Estos procesos son el motivo por el cual existe la organización, ya que centralizan todos los resultados de distintos procedimientos que buscan proporcionarle satisfacción al cliente por medio de un producto o servicio, formando la cadena de valor de la organización. Estos procedimientos buscan desde principio a fin correlacionarse de mejor manera para ser efectivos en la obligación con el cliente.

También pueden definirse como un instrumento que de manera interna logra identificar todas las tareas necesarias de ejecutar para la prestación de un servicio o entrega de un producto, buscando ser eficientes y eficaces. Su objetivo es materializar o concretar todos los planes estratégicos definidos en la misión y visión de la empresa por las áreas o personas que ejecutan los procesos estratégicos.

Los procesos están asignados dependiendo del giro del negocio a diferentes áreas encaminadas a cumplir con la misión de la organización, éstas pueden ser:

- De logística: los que coordinan todos los procesos relacionados con el producto desde la etapa compra, recepción, resguardo y distribución.
- De operaciones: los procesos relacionados con la conversión de la materia prima hasta obtener el producto final.

- De mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con la negociación, posicionarse como primeras opciones en las decisiones del cliente, buscando la promoción o venta del producto o servicio.

En los bancos privados nacionales, estos procesos están asignados a determinadas áreas que representan a la Institución cuando tratan con el cliente. Se encargan de promocionar, ofrecer, negociar distintos productos financieros y servicios para satisfacer las diversas necesidades de los clientes.

### **2.1.3 Procesos de apoyo**

“Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.” (26:102)

Son los procesos que ofrecen determinado soporte a los procesos clave o de la cadena de valor y a los procesos estratégicos en determinadas actividades. Estos dependiendo de la necesidad de la organización pueden ser subcontratados (outsourcing), debido a que no perjudica el asignar algunos procesos en específico a un tercero. También pueden estar asignados a determinadas áreas encargadas desde el inicio, planificación, ejecución, monitoreo, seguimiento y cierre de dichos procesos, tales como el departamento de Contabilidad, el departamento de Recursos Humanos, el departamento de Informática, el departamento de Jurídico, entre otros que sean necesarios para la entidad el poder crear dependiendo del giro del negocio, los recursos, la necesidad de expansión, entre otros motivos.

## **2.2 Área de Negocios de un banco privado nacional**

“Al entregar un producto o prestar un servicio, la actitud mental a adoptar es que el cliente desea que le satisfagan sus necesidades reales de forma profesional y normalmente no le gusta que lo obliguen a comprar. Es fundamental discernir

entre el producto o servicio que el cliente compra y la auténtica necesidad que el cliente debe satisfacer. Cuando un cliente compra un producto o solicita la prestación de un servicio, lo que realmente necesita es satisfacer una necesidad que le aporte un determinado valor, usualmente en términos de utilidad” (26:74)

Según las necesidades de las empresas basadas en buscar la satisfacción a los clientes, pueden crear diferentes tipos de respuesta a los requerimientos o demandas que realicen los clientes actuales o potenciales.

En un banco privado nacional, necesitan ofrecer y negociar distintos productos y servicios financieros con la finalidad de satisfacer al cliente. Para ello necesitan del área de negocios, que tiene asignada la responsabilidad de alcanzar dichos objetivos.

El área de negocios en un banco privado nacional es la que asiste a los clientes individuales y jurídicos que buscan obtener capital de financiamiento y también buscan ser inversores y/o trasladar su capital por diversos motivos. Ofrecen los servicios financieros de las diversas líneas de negocios según la capacidad del banco. El área de negocios generalmente tiene dos grandes segmentos de negocios:

- La operación, comercio o intercambio de valores por efectivo o sus equivalentes, en otras palabras captación y
- La promoción de valores: venta o colocación de servicios financieros.

Dependiendo de la estructura del banco privado nacional, el área de negocios puede recibir distintos nombres según las funciones asignadas, entre ellas se tienen: Área de Colocación, Área de inversión, Área de Banca de Personas, Área de Banca de Empresas, Área de Telemercadeo, entre otras. Varias entidades han analizado el costo/beneficio de las áreas, siendo de las más novedosas y que permite la reducción de costos, personalización de la atención al cliente y rapidez además de incrementar la competitividad, fomentando el uso

de la tecnología en comparación que lo definido por los medios o canales clásicos de contacto.

Por ser parte de las áreas de la Cadena de Valor, el área de negocios en cualquiera de sus variantes es crítica tanto por la habilidad que deben tener y proyectar hacia el cliente, como por la información que ellos manejan, reuniendo en el área muchos riesgos, entre ellos el riesgo operativo y el riesgo de privacidad.

Es importante mencionar que el contactar, atender y negociar no es exclusiva de una sola área; también en la parte de la negociación y búsqueda de nuevos clientes participan otras áreas, entre ellas las agencias bancarias por ser el Front Office y ser el canal tradicional que usualmente buscan los nuevos clientes para adquirir los servicios financieros que ofrecen los bancos privados nacionales. El Consejo de Administración del banco privado nacional puede asignar la estructura, deberes, atribuciones y responsabilidades al área de Negocios, adecuándolo según crea conveniente para poder cumplir con lo requerido; al mismo tiempo también puede duplicar los deberes a otras áreas del banco pero con diferente mercado objetivo para obtener un alcance diferente.

### **2.2.1 Estructura del área de Negocios de un banco privado nacional**

El Consejo de Administración, entre todas las atribuciones asignadas legalmente y por ser la dirección del banco privado nacional, es el órgano encargado de ejecutar los procesos estratégicos, dentro de los cuales se encuentra el formular y estructurar las áreas necesarias según el alcance y la operatoria deseada.

Los procesos misionales o de cadena de valor deben ser asignados a las áreas que correspondan para obtener una eficiente ejecución en el cumplimiento de los deberes. Es por ello que el Consejo de Administración debe formular de manera correcta las áreas que intervendrán en los procesos de interacción con

los clientes para lograr la colocación y captación de productos y capitales financieros.

Los procesos misionales del banco privado nacional, se pueden asignar y distribuir entre las siguientes áreas:

- Telemarketing,
- Banca Personal,
- Banca de Empresas,
- Venta Directa de Tarjetas de Crédito,
- Tesorería,
- Agencias Bancarias,
- Call Center, y
- Marketing.

#### **a) Telemarketing**

“El telemarketing o telemarketing es una actividad de mercadotecnia que permite un contacto instantáneo, en vivo y bidireccional entre el proveedor y el consumidor.” (34)

El telemarketing o telemarketing es un instrumento de la mercadotecnia directa que ha venido cobrando mayor relevancia en los últimos años, debido a que aprovecha las nuevas tecnologías de la información y las aplica al desarrollo empresarial. Por ello, resulta conveniente que todo mercadólogo o persona relacionada con el área comercial de toda empresa u organización conozca en qué consiste el telemarketing, cuáles son sus principales actividades y que ventajas ofrece. Las actividades que puede realizar el área de Telemarketing pueden ser las de investigación de mercado, atención al cliente, actualización de base de datos, venta de productos y servicios, entre ellos puede ofrecer tarjetas de crédito, extrafinanciamientos, seguros, entre otros productos.



### **b) Banca Personal**

Área que gestiona clientes individuales con determinado nivel de transacciones y patrimonios, haciendo que la atención sea eficaz, un trato personalizado y confidencial, ofreciendo productos exclusivos a los clientes. Pueden captar inversiones y colocar productos financieros.

“Su objetivo es ayudar a que los clientes logren una mejor situación financiera mediante la asesoría de los ejecutivos, poniendo a su disposición una completa gama de productos y servicios...” (36)

### **c) Banca de Empresas**

Área que atiende las necesidades y requerimientos de las empresas que buscan una gestión eficiente, pronta y que se adapte a los procesos y transacciones que realizan día con día. El personal que labora en el área de Banca de Empresas debe ser con un perfil profesional y de trato confidencial. Pueden captar inversiones y ofrecer productos financieros muy especializados por el mercado objetivo con el que se relacionan.

“El objetivo de la banca de empresas es ofrecer soluciones financieras integrales a los grandes grupos corporativos... apoyándolos en la creación de valor para sus negocios, poniendo a su disposición la gama completa de productos financieros...” (36)

### **e) Venta directa de tarjetas de crédito**

Área que exclusivamente se dedica a la venta de tarjetas de crédito, quienes por su experiencia en este tipo de producto financiero, tratan de promocionar la imagen del banco y producto, convenciendo a los clientes con los diferentes beneficios para la aceptación de la tarjeta de crédito.

“... está orientada a satisfacer la necesidad financiera de la clase media, a través de una propuesta de valor personalizada y competitiva, con un servicios ágil, cercano y centrado en el cliente” (36)

#### **f) Tesorería**

En algunos bancos privados nacionales existen áreas llamadas Tesorería quienes se dedican a la captación de inversiones de capital financiero alto, así como al alquiler de cajillas de seguridad, para el resguardo de artículos valiosos que los clientes deciden dejar en custodia en el banco.

“Área dedicada a los clientes con mayor patrimonio, que demandan asesoramiento financiero y fiscal de primer nivel” (36)

#### **g) Agencias Bancarias**

Canal tradicional que utilizan los clientes y clientes potenciales para gestionar e informarse sobre diferentes tipos de productos y servicios que presta el banco privado nacional. El área de las Agencias Bancarias se caracteriza por ser el área que atiende directamente a los clientes en sus necesidades. Estos clientes pueden tener diferente nivel de patrimonio y cantidad de transacciones entre si, pero los mismos no buscan un trato preferencial o confidencial. Las Agencias Bancarias además de tener la responsabilidad de las cajas bancarias para ejecutar los depósitos o retiros que desea el cliente en sus cuentas, también tienen la capacidad y responsabilidad de colocar productos financieros, tales como la tarjeta de crédito, seguros, cuentas bancarias, entre otros productos. Al mismo tiempo, se asigna la tarea de buscar clientes que deseen trasladar sus inversiones al banco privado nacional, ofreciéndoles atractivas tasas de interés, entre otro tipo de beneficios. Por ser el Front Office, los riesgos incrementan, pero los mismos se mitigan con controles más robustos y efectivos en

comparación con los controles ejecutados por áreas que no atienden directamente al cliente.

“El objetivo es ofrecer apoyo a los sectores económicos de la población que tienen menos oportunidad para acceder al sistema financiero... a través de soluciones financieras diseñadas especialmente para las características de este segmento” (36)

#### **h) Call Center**

El área del Call Center se dedica a la gestión de llamadas de los clientes, quienes se comunican para dar trámite a diversas transacciones, tales como consultas de saldo, bloqueos de tarjetas, entre otro tipo de información que puede proporcionar o apoyar dicha área. Sin embargo, dependiendo de los requerimientos del Consejo de Administración y/o gerencia a cargo, el área del Call Center también puede ofrecer y colocar algunos productos financieros con los clientes que atienden en las llamadas. Sin embargo, esta actividad adicional no es un objetivo propiamente del área, por lo que el área de Call Center no se especializa en el negocio con el cliente.

#### **i) Mercadeo**

El área del Mercadeo de un banco privado nacional tiene asignada la tarea de realizar el estudio, planificación, control y ejecución de diversas estrategias orientadas a mantener el mercado objetivo actual y potencial, obteniendo rentabilidades para la entidad además de beneficios para los clientes. El banco privado nacional puede emplear diversos mecanismos de mercadotecnia para atraer clientes potenciales y actuales, logrando que los mismos adquieran productos en promoción o haciendo que utilicen determinado producto con una mayor frecuencia. El mercadeo no solo negocia con el cliente, también lo hace con determinados proveedores logrando alianzas en beneficio general.

El banco puede determinar si cada una de las áreas mencionadas anteriormente trabajan de manera independiente, siendo una gerencia con sus propias responsabilidades, objetivos y metas, o bien si entre algunas de ellas se consolidan en una sola área, creando así las conocidas macro gerencias. Las macro gerencias son gerencias que por su alcance, capacidad y temas en común se pueden consolidar en una sola área, unificando por ejemplo el área de venta directa de tarjetas de crédito y el área de mercadeo, creando una macro gerencia llamada Mercadeo y Ventas. En el caso práctico, ubicado en el capítulo IV, el área de Negocios consolida las siguientes áreas:

- Banca de Empresa,
- Banca Personal,
- Venta directa de Tarjetas de Crédito, y
- Telemercadeo.

Dichas áreas se encuentran consolidadas al mando del gerente de negocios, el cual es responsable de crear, planificar, ejecutar las políticas y procesos necesarios para que el área de negocios alcance los objetivos y metas requeridas por el Consejo de Administración.

### **2.2.2 Deberes y atribuciones del área de Negocios de un banco privado nacional**

A grandes rasgos se describen los deberes y atribuciones asignadas al área de negocios, aunque pueden tener más puntos asignados dependiendo de la necesidad del banco, estos se detallan a continuación:

- Dedicarse a la búsqueda de nuevos clientes,
- Dar seguimiento a las decisiones de los clientes potenciales,
- Promocionar nuevos productos y servicios financieros con alta fluidez verbal y explicativa,

- Conocer a cabalidad todas las características del producto y servicio que el banco ofrece para determinar el que se aplique de mejor forma a lo requerido por el cliente,
- Administrar y mantener la cartera de clientes,
- Dar seguimiento a los requerimientos de los clientes existentes,
- Actualizar control estadístico de los productos y servicios colocados y no colocados,
- Tener la disponibilidad de reunirse con el cliente cuando sea requerido,
- Coordinar a las demás áreas involucradas para cumplir con los tiempos establecidos y ofrecidos al cliente, y
- Coordinar la recepción de documentos y que cumplan con las normativas y políticas del banco.

### **2.2.3 Responsabilidades del área de Negocios de un banco privado nacional**

El personal que labora en el área de negocios tiene responsabilidades que cumplir tanto hacia el banco como al cliente existente o cliente potencial con el que están negociando.

La responsabilidad hacia el banco es con mostrar la debida diligencia en la plena identificación del cliente, esto con la finalidad de ser un filtro y asegurar que los clientes nuevos tengan el perfil necesario y cumplan con una serie de características estipuladas por normativas relacionadas al combate contra el lavado de dinero u otros activos y del financiamiento del terrorismo además de las características estipuladas de manera interna para definir tipo de cliente o mercado objetivo (determinado segmento económico y social, entre otros puntos).

La responsabilidad hacia el cliente y en cumplimiento con la ética exigida por el banco al colaborador del área de Negocios al momento que se le contrató, es

guardar la respectiva confidencialidad con la información del cliente, cumpliendo con los controles internos y demás puntos estipulados para evitar el riesgo de privacidad de la información del cliente y del banco.

#### **2.2.4 Riesgos del área de Negocios de un banco privado nacional**

Por las responsabilidades, deberes y atribuciones del área de negocios de un banco privado nacional, pueden verse afectados sus objetivos por diversos tipos de riesgos, con base a la naturaleza de sus procedimientos, los cuales pueden mencionarse:

- Riesgo de privacidad,
- Riesgo operativo,
- Riesgo de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo,
- Riesgo país,
- Riesgo reputacional, y
- Riesgo de mercado, entre otros.

Estos tipos de riesgos se detallan en el capítulo III, en la sección de riesgos.

Para el caso práctico ubicado en el capítulo IV, se tomará solamente el riesgo operativo y el riesgo de privacidad.

“La administración del riesgo operativo le presenta a los bancos algunos desafíos especiales. Como los hechos riesgosos de tipo operativo son especialmente internos de las entidades, las causas o factores de riesgo es posible que no se apliquen universalmente. La magnitud de las pérdidas potenciales provenientes de los factores específicos de riesgo con frecuencia no son fáciles de predecir. Se ha considerado que las grandes pérdidas operativas son casos raros o aislados, lo cual hace que la percepción de que es difícil que la gerencia se concentre en el trabajo a menudo prosaico y rutinario se requiere para diseñar un mecanismo efectivo para reportar las tendencias. (28:268)

Los riesgos pueden materializarse en distintas formas en el área de negocios de un banco privado nacional. Dependiendo de los procedimientos, productos, el tipo de clientes (mercado objetivo), entre otros factores, será como se definirán los riesgos. “Los gerentes de riesgo intentan optimizar los riesgos crediticios y de mercado, mientras que la gerencia busca minimizar el riesgo operativo.” (28:298)

El área de negocios puede definir los riesgos basados en:

- Una base histórica de hechos que se detectaron por los controles internos, pero que no perjudicaron el patrimonio del banco privado nacional,
- Una base histórica de hechos que se materializaron y que los controles internos fueron ineficaces en su detección, ocasionando un perjuicio al patrimonio del banco privado nacional,
- Con base a supuestos o incidentes que por muy controlados que se encuentren, pueden ocurrir debido a la falla de algún control interno (sistemas, comunicaciones, informes, alertas, entre otros) así como alguna actividad fraudulenta en las cuales vulneren, debiliten o no ejecuten los controles establecidos,
- Con base a experiencias que se presentaron en otras áreas del banco privado nacional, u otras instituciones (benchmarking), y
- Con base al conocimiento de algún experto en riesgos o en la materia o producto que se esté analizando.

Los riesgos en el área de negocios de un banco privado nacional deben ser definidos por la respectiva gerencia y jefaturas, quienes son los expertos en el área. La cantidad de riesgos identificados así como su evaluación será responsabilidad de la gerencia de dicha área, por lo que exime de esta tarea a la auditoría interna, quien solamente debe guiar y tratar de ser apoyo al área de

negocios para tratar de abarcar todos los procedimientos y productos que se establecieron en dicha área.

“Algunos especialistas en riesgo están en desacuerdo con la idea de mezclar funciones empresariales, como estrategia, gobernabilidad y gestión general, con funciones operativas de gestión en línea. Sin embargo, cuando uno analiza las actividades de cada función, se ve claro que la carencia de una estrategia bien comunicada rápidamente conducirá a una organización no estructurada correctamente para lograr sus objetivos empresariales” (28:280)

Se puede establecer diferentes eventos de riesgos basados en los siguientes procesos:

- Habilitación de opciones sensibles en el sistema,
- Solicitud de creación de roles/usuarios en el sistema,
- Eliminación de roles/usuarios en el sistema,
- Administración de bases de datos,
- Administración de métodos de traslado de información (correos electrónicos internos, carpetas compartidas),
- Respuesta a requerimientos legales,
- Contacto e identificación del cliente,
- Administración del sistema de grabación de llamadas,
- Colocación de diferentes tipos de productos y servicios,
- Entrega de los diferentes tipos de productos y servicios,
- Actualización y modificación de información de clientes en el sistema,
- Cumplimiento regulatorio,
- Desbloqueo o habilitación de productos y servicios a clientes en el sistema,
- Administración de expedientes de los clientes,
- Verificación de la información del cliente,



- Otros procesos que sean ejecutados o en ellos participen los colaboradores del área de negocios del banco privado nacional.

“Cuando no se desarrolla la capacidad humana y de sistemas antes del mercadeo de nuevas oportunidades de negocios, con anterioridad a la instalación de infraestructura de sistemas automatizados y del adiestramiento de personal, se tiene como resultado unos procesos manuales innecesarios. En el largo plazo una situación como esta generará su consecuencia, por ejemplo, en la configuración de las carteras de clientes afectando así en forma adversa las funciones de liquidación, contabilidad y análisis de riesgo, todas ellas directamente relacionadas con la gestión de riesgo operativo” (28:280)

## **CAPÍTULO III**

### **AUDITORÍA INTERNA Y EL RIESGO OPERATIVO Y DE PRIVACIDAD**

#### **3.1 Auditoría**

De manera general la auditoría se puede definir como un conjunto de actividades encaminadas a obtener y revisar de manera competente e independiente sobre las actividades financieras y de otra índole en las instituciones, para determinar el grado de razonabilidad.

Por tal razón existen diferentes tipos de auditorías tales como: externa, interna, social, medioambiental, fiscal, forense, entre otras.

#### **3.2 Auditoría Interna**

“Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir con sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (20:15).

En otras palabras, la auditoría interna debe ser una actividad independiente de la administración de la institución, órgano que otorga el nombramiento directo a la auditoría interna, esta no debe involucrarse en la esencia del trabajo de la auditoría interna, respetando así su trabajo para que no pierda la objetividad, que puede ser de aseguramiento y consulta.

“Los servicios de aseguramiento comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para expresar opiniones o conclusiones respecto a una entidad, operación, función, proceso, sistemas u

otros asuntos. La naturaleza y el alcance de un trabajo de aseguramiento están determinados por el auditor interno” (20:30)

Suelen intervenir 3 elementos personales en los trabajos de aseguramiento:

- a) Dueño del proceso: persona que opera o se involucra en el proceso, actividad o sistema,
- b) Auditor interno: la persona que realiza la evaluación, y
- c) Usuario: persona que utiliza la evaluación realizada por el auditor interno.

La auditoría interna sirve como una herramienta en las instituciones al generar valor, debido a que optimizan las operaciones y actividades de una organización, pues coadyuva a los objetivos definidos al evaluar y mejorar los procesos de riesgos, controles internos y a la eficiencia y eficacia en la administración.

### **3.3 Misión de la Auditoría Interna**

“Tiene la misión de mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos.” (20:15)

Para cumplir con la misión, la auditoría interna debe cumplir con los principios fundamentales, el código de ética, y con las normas y guías que se han estipulado en el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Además debe aprovechar diversas herramientas tales como el Marco Integrado de la Gestión de Riesgos Corporativos, el uso de matrices de identificación, análisis y mitigación de riesgos, entre otras herramientas.

### **3.4 Principios fundamentales de la Auditoría Interna**

El cumplimiento en conjunto de los principios fundamentales, aportan a la Auditoría Interna a lograr el alcance de su misión. “Para que ésta sea eficaz, todos los principios deben estar presentes y operar de forma efectiva. La manera en la que un auditor interno o la actividad de auditoría interna demuestran la efectividad de los principios fundamentales puede ser muy diferente de una organización a otra, pero el fracaso en el logro de cualquiera de los principios implicaría que una actividad de auditoría interna no es efectiva de lo que podría ser para el logro de la misión.

La auditoría interna:

- Demuestra integridad,
- Demuestra competencia y diligencia profesional,
- Es objetiva y se encuentra libre de influencias (independiente),
- Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización,
- Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados,
- Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo,
- Se comunica de forma efectiva,
- Proporciona aseguramiento en base a riesgos,
- Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro, y
- Promueve la mejora de la organización” (20:25)

### **3.5 Código de Ética de la Auditoría Interna**

Su propósito es promulgar la ética entre las personas que ejecutan la auditoría interna. "Es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de Auditoría Interna, ya que ésta se basa en la confianza que se

imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección.” (20:19).

El Código de Ética incluye dos componentes esenciales de la siguiente manera:

- a) Principios relevantes para la auditoría interna y
- b) Reglas de conducta que regulan el comportamiento que deben proyectar los auditores internos.

La integridad, objetividad, confidencialidad y competencia son los principios que deben ser observados por los auditores internos, y cada principio contiene sus reglas de conducta. Al aplicarlos y cumplirlos de forma correcta, se orienta a prestar un servicio con excelencia a las organizaciones.

### **3.5.1 Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala**

Este código de ética debe ser aplicado a todo contador público y auditor que sea miembro activo del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, sin importar si ejercen o no la profesión indicada.

Este documento define en la primer parte, tres responsabilidades importantes a tomar en cuenta para el contador público y auditor, entre las cuales se encuentran:

- Responsabilidad hacia la sociedad, en donde se debe procurar una independencia de criterio, la adecuada preparación y calidad profesional que debe verse reflejada en la preparación de su trabajo y servicio para lograr la eficiencia al momento de realizar las actividades profesionales.
- Responsabilidad hacia quien contrata los servicios, al tener la obligación de no revelar por ningún motivo la información confidencial del cliente,

manteniendo el secreto profesional. El contador público y auditor debe recibir una retribución económica por el servicio realizado, y rechazar las tareas que vayan en contra de los principios y la moral.

- Responsabilidad ante la profesión, al momento de dignificar la imagen profesional del gremio al demostrar la calidad y eficiencia en el trabajo realizado, el respeto a sus colegas y a la profesión, además de la difusión y enseñanza de los conocimientos técnico.

En la segunda parte, define una serie de normas generales, distribuidas en 9 capítulos, en las cuales se puede mencionar una serie de roles o trabajos en los cuales puede desempeñarse el contador público y auditor, asignando determinadas conductas ante estas prestaciones de servicios. También estipula las infracciones y sanciones dependiendo que acción u omisión que haya implicado una violación a las normas de ética.

### **3.5.2 Normas de Ética Profesional para los Graduados en Contaduría Pública y Auditoría del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas**

Las normas plasmadas en este en este documento son de observancia general para los contadores públicos y auditores que sean miembros activos del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, conocido también con el nombre de Colegio de las Ciencias Económicas.

La norma de ética en mención hace una división del documento en tres segmentos dedicados cada uno de ellos a cada carrera adscrita al colegio. En la que se refiere a la contaduría pública y auditoría limita la actuación del contador público y auditor y define cuando será incompatible su actuación

profesional. Dentro del apartado correspondiente a la contaduría pública y auditoría hace mención de:

- Responsabilidad hacia la sociedad, en la cual establece la independencia de criterio, la preparación, responsabilidad y calidad profesional de manera personal y la plasmada en los trabajos realizados,
- Responsabilidad hacia quien contrata los servicios, definiendo el secreto profesional y la respectiva obligación de rechazar cualquier tipo de trabajo que no cumpla con las leyes y la moral, además de establecer la lealtad hacia el contratante de los servicios,
- Responsabilidad hacia la profesión, en la cual determinan los puntos a tomar en cuenta en sus relaciones con otros contadores públicos y auditores, así como el trato a sus colaboradores, dando la correcta dignificación profesional.

La norma define las sanciones que podrían ser objeto sus afiliados profesionales, además de quien será el órgano encargado de interpretar las normas.

### **3.5.3 Normas Internacionales de Formación en Contaduría de la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants/IFAC)**

Las normas en mención se encuentran incluidas en los pronunciamientos emitidos por el Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría (IAESB por sus siglas en inglés) establecido por la Federación Internacional de Contadores. La misma establece normas profesionales de alta calidad, atizando su cumplimiento de manera internacional en los temas de interés público para los que se requiera la intervención y experiencia de la profesión.

Dicha entidad emite dichos pronunciamientos (International Education Standards/IES) con la finalidad de beneficiar a la profesión contable para un desarrollo continuo. Lo define en las ocho secciones siguientes:

- Requisitos de ingreso a un programa de formación profesional en contaduría, los cuales deben garantizar a los estudiantes de la profesión tengan una formación previa que les brinde el conocimiento y éxito en todas las etapas establecidas,
- Contenido de los programas de formación profesional en contaduría, define los resultados de aprendizaje para que los estudiantes tengan la técnica deseada, para desempeñar la profesión bajo un estándar,
- Habilidades profesionales y formación general, indica las capacidades y conocimientos que debe tener los aspirantes a la profesión al finalizar su desarrollo profesional, como por ejemplo las capacidades intelectuales, técnicas, de comunicación, personales y gerenciales,
- Valores, ética y actitud profesional, los cuales deben estar formados en los aspirantes a la profesión,
- Requisitos de experiencia práctica, indica la experiencia que los miembros de la IFAC deben exigir a sus asociados para poder ejercer la profesión. Deben demostrar la adquisición de los conocimientos, habilidades, valores, ética y actitud profesional.
- Evaluación de las capacidades y competencia profesional, la cual determina la evaluación final que debe realizar el contador profesional para demostrar las capacidades y competencias,
- Desarrollo profesional continuo, define el compromiso que deben de adquirir los profesionales, además de establecer una guía a sus miembros para desarrollar y mantener las competencias necesarias,
- Requisitos de competencia que deben reunir los auditores profesionales, determina los requisitos de competencia.



### **3.6 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna**

“Constituyen los criterios mediante los cuales el desempeño de un departamento de Auditoría Interna es calificado. Representan como debe ser la práctica de la profesión. Están diseñadas para aplicarse en todo tipo de organizaciones donde se pueda encontrar un auditor interno” (20:10).

El cumplimiento de forma correcta (con objetividad, aptitud, cuidado profesional) de los conceptos de las normas, ayudan a que el auditor interno desarrolle de forma eficiente y eficaz sus responsabilidades.

Las normas contienen dos categorías principales:

- Normas sobre atributos, y
- Normas sobre desempeño.

“Las normas sobre atributos tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna. Las normas sobre desempeño describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

Las normas de implantación amplían las normas sobre atributos y desempeño proporcionando los requisitos aplicables a los servicios de aseguramiento y consultoría” (20:30).

#### **a) Normas sobre atributos**

Estas normas tratan puntos que determinan la estructura dentro de toda organización del área de la Auditoría Interna.

Desarrolla el propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de Auditoría Interna, la cual debe estar definida de manera formal en un estatuto. El estatuto de la auditoría interna es un documento formal escrito que define los puntos anteriormente descritos además de establecer la posición de la auditoría interna dentro de la organización. Define de la misma manera la independencia y objetividad de la auditoría interna en el cumplimiento de su trabajo, teniendo el acceso directo y sin restricciones a la alta dirección.

También indica sobre los conocimientos, aptitudes y competencias necesarias que deben reunir los Auditores Internos para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. Para evaluar el desenvolvimiento de la Auditoría Interna, esta será evaluada de manera externa por parte de un profesional de Auditoría al menos cada 5 años.

#### **b) Normas sobre desempeño**

Dentro del apartado de las normas de desempeño, indica que la Dirección de la Auditoría Interna debe gestionar de manera eficaz las actividades y tareas asignadas a la Auditoría Interna como tal, debido al objetivo de añadir valor a la organización. Añadirá valor cuando ejecute las estrategias, tome en cuenta los objetivos y riesgos para ofrecer mejoras en los procesos, gestión de riesgos y controles para la minimización de los mismos.

Para una correcta administración, las normas definen que el Director de la Auditoría Interna debe establecer un planificación basada en los riesgos que presenta el área con la finalidad de determinar las prioridades a tratar, utilizando técnicas como el diagrama de Pareto (conocido también como el 80/20) para determinar las revisiones prioritarias que abarquen de mejor forma la organización. La norma agrega que debe haber una comunicación a la alta dirección y al Consejo, para que lo validen y otorguen la aprobación a la

planificación de la Auditoría Interna y a los recursos pre-establecidos por el Director de la Auditoría Interna, los cuales deben ser apropiados, suficientes y eficaces para el cumplimiento de la planificación.

Cabe resaltar, que en la norma 2120, que trata sobre la gestión de Riesgos indica lo siguiente: “La actividad de Auditoría Interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos” (20:48). Esta norma establece de forma directa la responsabilidad que tiene la auditoría interna en la injerencia o importancia que tiene la gestión de riesgos, debido a que la auditoría con esta actividad deja de ser una actividad correctiva o reactiva y comienza a tomar iniciativa, a ser preventiva en su accionar. “La actividad de Auditoría Interna reúne la información necesaria para soportar esta evaluación mediante múltiples trabajos de auditoría. El resultado de estos trabajos, observado de forma conjunta, proporciona un entendimiento de los procesos de gestión de riesgos de la organización y su eficacia.” (20:48)

El objetivo de que la auditoría interna evalúe las exposiciones al riesgo es por lo siguiente:

- El cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución,
- Certificar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de los procesos, operaciones y programas,
- El adecuado resguardo de los activos, y
- El cumplimiento de la institución con las leyes, reglamentos, regulaciones, políticas, contratos y procedimientos tanto internas, como nacionales e internacionales.

Sin embargo, el involucrarse de lleno en la gestión de riesgos, la Auditoría Interna debe abstenerse de asumir cualquier responsabilidad que no le

corresponda como el caso de la gestión de riesgos que es exclusiva de la dirección de la institución.

La norma 2130 que hace referencia al control indica que “la actividad de la Auditoría Interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.” (20:49)

La norma 2200 desarrolla la planificación del trabajo de la Auditoría Interna. “Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, tiempo y asignación de recursos. El plan debe considerar las estrategias, objetivos y riesgos relevantes para el trabajo.” (20:50)

Motivo por el cual la planificación del trabajo de la auditoría interna debe considerar los siguientes puntos:

- Las estrategias y objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la misma actividad se desempeña,
- Los riesgos prioritarios que estén relacionados a los objetivos, recursos y operaciones de la actividad y los medios o controles con el cual controlan el impacto de estos riesgos hasta un nivel aceptable.
- El estado actual en que se encuentran los controles internos, los procesos y la gestión de riesgos, además de sus oportunidades de introducir sus respectivas mejoras.

Para ello, la auditoría debe identificar los criterios que utilizará en la evaluación de las actividades, donde los criterios pueden ser internos, externos o prácticas líderes. Los criterios internos son las normas, políticas o procedimientos que han establecido de manera interna por la Institución. Los criterios externos son las leyes y regulaciones impuestas por el Estado y finalmente el criterio de prácticas

líderes se refiere a guías o lineamientos profesionales que tratan de encaminar a determinada actividad sobre la buena práctica.

Durante la ejecución de la evaluación de las actividades o procedimientos, deben recabar la información suficiente, fiable, relevante y útil para poder realizar el análisis y evaluación razonable y poder basar las conclusiones y resultados en ello.

Al tener los resultados, la norma indica que estos deben ser comunicados a la alta dirección o Consejo, en forma de conclusiones, cédula de hallazgos y sus respectivas recomendaciones, aunque la Auditoría Interna no tenga la responsabilidad de resolver el riesgo. Esta comunicación debe ser precisa, objetiva, clara, concisa, constructiva, completa y oportuna, según lo estipula la norma 2420.

### **3.6.1 Guías de implementación de la auditoría interna**

“Ayudan a los profesionales en el cumplimiento de las normas internacionales. Tratan de forma colectiva el enfoque de auditoría interna y la metodología, pero no detallan procesos o procedimientos. Incluyen consideraciones para la implementación de las normas y demostrar su conformidad con ellas.” (20:11).

Todas las guías de implementación se deben cumplir a cabalidad por parte de la auditoría interna, haciendo mención especial de la guía de implementación 2120, que se refiere principalmente a la gestión de riesgos y a la guía de implementación 2130, norma principalmente relacionada al control.

#### **a) Guía de implementación 2120: Gestión de riesgos**

La guía estipula que la auditoría interna debe tener claro el apetito de riesgo establecido por la administración de la institución y la misión, visión y objetivos de la misma, además de las estrategias de negocio y los riesgos identificados

por la dirección de la empresa. Estos riesgos pueden ser operativos (que incluye el riesgo de privacidad y el riesgo tecnológico), regulatorios o estratégicos. Depende de la naturaleza de la empresa y del área también tendrán el riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, entre otros.

Por tal razón, la norma estipula que los auditores internos deber buscar un conocimiento suficiente y razonable del entorno de la gestión de riesgos y las acciones para la mitigación de los riesgos principales. Es de gran importancia conocer cómo se gestionan los riesgos antes de implementar esta guía de implementación. Para ello es pertinente tener una adecuada comunicación con la administración y su alta dirección para tener el pleno conocimiento.

Al momento de hacer el análisis y evaluaciones, la auditoría interna deber comunicar a la alta dirección sobre los nuevos riesgos, además de los riesgos que no han sido mitigados de una manera adecuada. Juntamente con esta comunicación se debe trasladar recomendaciones y planes de acción que permitan una adecuada administración de los riesgos, tales como aceptar, evitar, transferir, mitigar o minimizar los riesgos acorde a los recursos y controles por implementar.

Otra actividad que también puede aportar al pleno conocimiento del entorno de los procesos y actividades son las entrevistas con los mandos medios que incluye gerencias, jefaturas y algunas supervisiones claves en la operatoria de la institución.

La auditoría interna, para ampliar el conocimiento y criterio puede utilizar un marco de referencia sobre gestión de riesgos o sobre control interno, dentro de los cuales se puede mencionar los lineamientos establecidos por el Comité de Basilea II, la Gestión de Riesgos Corporativos y su Marco Integrado. Otro punto

que puede apoyar a la auditoría interna es investigar sobre nuevas tendencias de otras instituciones que tienen la misma naturaleza y/o similares, para poder determinar qué controles, actividades y procesos que puedan representar una mejor práctica en la institución.

Con base a estas sugerencias, la auditoría interna puede incrementar su conocimiento para determinar si la administración de riesgos que incluye sus ciclos de identificación, evaluación y mitigación está siendo aplicada de forma adecuada. Estas acciones buscan que la auditoría interna tenga una independencia en su evaluación de riesgo y poder evaluar y debatir los riesgos y su correspondiente respuesta al mismo por parte de la Dirección (gerencia, jefatura, entre otros) que hayan definido previamente.

La comunicación que exista entre la dirección o alta dirección debe quedar evidenciada en un informe, actas, minutas y todos los medios que apoyen a evidenciar la gestión que realiza la auditoría interna, juntamente con sus recomendaciones y conclusiones.

#### **b) Guía de implementación 2130: Control**

“La actividad de la Auditoría Interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.” (20:183)

La auditoría interna debe tomar en cuenta las evaluaciones de los controles claves finalizadas previamente, los planes de acción que están relacionados con los hallazgos detectados. Es importante que la auditoría interna entienda la importancia del mantenimiento de los controles internos, para ello debe tener un proceso definido de planificar, auditar y comunicar sobre las cuestiones del control. La responsabilidad del control interno es la alta dirección, debido a que

habitualmente debe supervisar el uso y la administración del mismo. Los gerentes de cada área son los responsables de la evaluación y activación de los controles en sus respectivas áreas.

“Los controles son diseñados para mitigar los riesgos presentes a nivel de toda la organización, de actividad o de transacción. Una evaluación competente de la eficacia de los controles debe incluir la evaluación de los controles en el contexto de los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos en todos esos niveles. Para realizar estas evaluaciones, el auditor interno puede encontrar útil emplear una matriz de riesgos y controles. Esta matriz puede ayudar a la actividad de la Auditoría Interna a:

- Identificar los objetivos y los riesgos que pueden afectar a su logro,
- Medir la gravedad de los riesgos, teniendo en cuenta el impacto y la probabilidad,
- Comprobar que se da la respuesta apropiada a los riesgos significativos (aceptar, mitigar, transferir, evitar, entre otros),
- Comprobar los controles clave que la Dirección utiliza para gestionar los riesgos,
- Evaluar la idoneidad del diseño de los controles para poder determinar si es apropiado realizar una prueba de la eficacia de los controles,
- Probar controles que se considera que han sido diseñados adecuadamente, para evaluar si están realmente operando como se pretende.

Al utilizar una matriz de riesgos y controles, la actividad de Auditoría Interna puede encontrar útil entrevistar a la Dirección; revisar los planes, las políticas y procesos de la organización; emplear pruebas, encuestas, cuestionarios y flujogramas para obtener información sobre la idoneidad del diseño del control; y



realizar inspecciones, conciliaciones, auditorías continuas y análisis de datos para probar la efectividad del control.” (20:185)

La auditoría interna debe medir que los controles implementados vayan acorde con los costos y beneficios. Se debe identificar si los recursos empleados en los procesos de control están acordes a lo que se desea monitorear. La Dirección no debe escatimar en la inversión de controles cuando se trate de un procedimiento clave, el cual tiene riesgo de materializarse algún evento de pérdida. El control debe tener el nivel o características adecuadas acorde al riesgo que se desea mitigar o controlar.

La revisión de la auditoría interna debe buscar como aporte a la empresa la mejora continua, específicamente en los controles internos al comunicar a la alta dirección y al Consejo los resultados de las evaluaciones del control interno. El Director de la Auditoría Interna puede hacer las recomendaciones que crea necesarias que vayan encaminadas al entorno de control.

“La actividad de Auditoría Interna puede dar pasos adicionales para promover una mejora continua de la efectividad del control con las acciones siguientes:

- Proporcionando formación sobre controles y procesos de autoevaluación continua,
- Impartiendo a la dirección sesiones sobre evaluación del control (o de riesgos y controles),
- Ayudando a la dirección a establecer una estructura lógica para documentar, analizar y evaluar el diseño y la ejecución de los controles de la organización,
- Ayudando a desarrollar un proceso para identificar, evaluar y remediar deficiencias de control,

- Ayudando a la dirección a mantenerse al tanto de nuevos problemas, leyes y regulaciones relacionadas con obligaciones de control,
- Supervisando los avances tecnológicos que pueden mejorar la eficiencia y la eficacia del control.” (20:186)

La documentación habitual que se encuentra en los papeles de trabajo de la auditoría interna se encuentra:

- Actas o minutas de reuniones que hayan tratado temas de control y otros importantes,
- Matrices de riesgo y mapas de calor que ayudan a priorizar las actividades o procedimientos a revisar,
- Descripciones de las pruebas realizadas,
- Resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, y
- Resultados de pruebas de controles, por medio de muestreo, al azar, entre otras formas de evaluación.

### **3.6.2 Guías complementarias de la auditoría interna**

Estas guías no se relacionan directamente con el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Estas tienen la función de ser un apoyo o complemento a temas actuales y asuntos más concretos o que necesitan mayor profundidad en sus procedimientos, herramientas, técnicas a ejecutar y enfoques. Estas incluyen guías para la práctica, guías para el sector público, guías globales de auditoría de TI (conocidas como Global Technology Audit Guide o por sus siglas en inglés GTAG's), entre otras.

### **3.7 La Auditoría Interna de un banco privado nacional**

Cada banco privado nacional debe tener un área de auditoría interna que desarrolle sus actividades de evaluación de manera permanente, que revise que

las diversas actividades y procesos vayan encaminados al cumplimiento de las políticas y normas internas, además de las regulaciones definidas por leyes locales y algunos lineamientos internacionales que el banco haya decidido adoptar. La Administración del Banco debe asegurarse que la actividad de la auditoría interna se realice sin limitación alguna, otorgando las herramientas y recursos razonables que vayan acorde al tamaño de la institución.

Las tareas asignadas al área de la Auditoría Interna deben estar dentro del Estatuto de la Auditoría Interna. Estas comprenden desde la Planificación de la Auditoría Interna, el análisis y evaluación de la información disponible, la comunicación de los resultados incluyendo sus respectivas recomendaciones.

Es ideal que el área de la Auditoría Interna se encuentre relacionada directamente al Consejo de Administración del banco privado nacional para asegurar la total independencia en las actividades desempeñadas. El compromiso de la Auditoría Interna no es solamente hacia la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración; el compromiso también se ve reflejado hacia los clientes del banco privado nacional que determinarán su confianza con base a lo observado por la institución bancaria y por la calificación que el ente regulador otorgue al banco privado nacional.

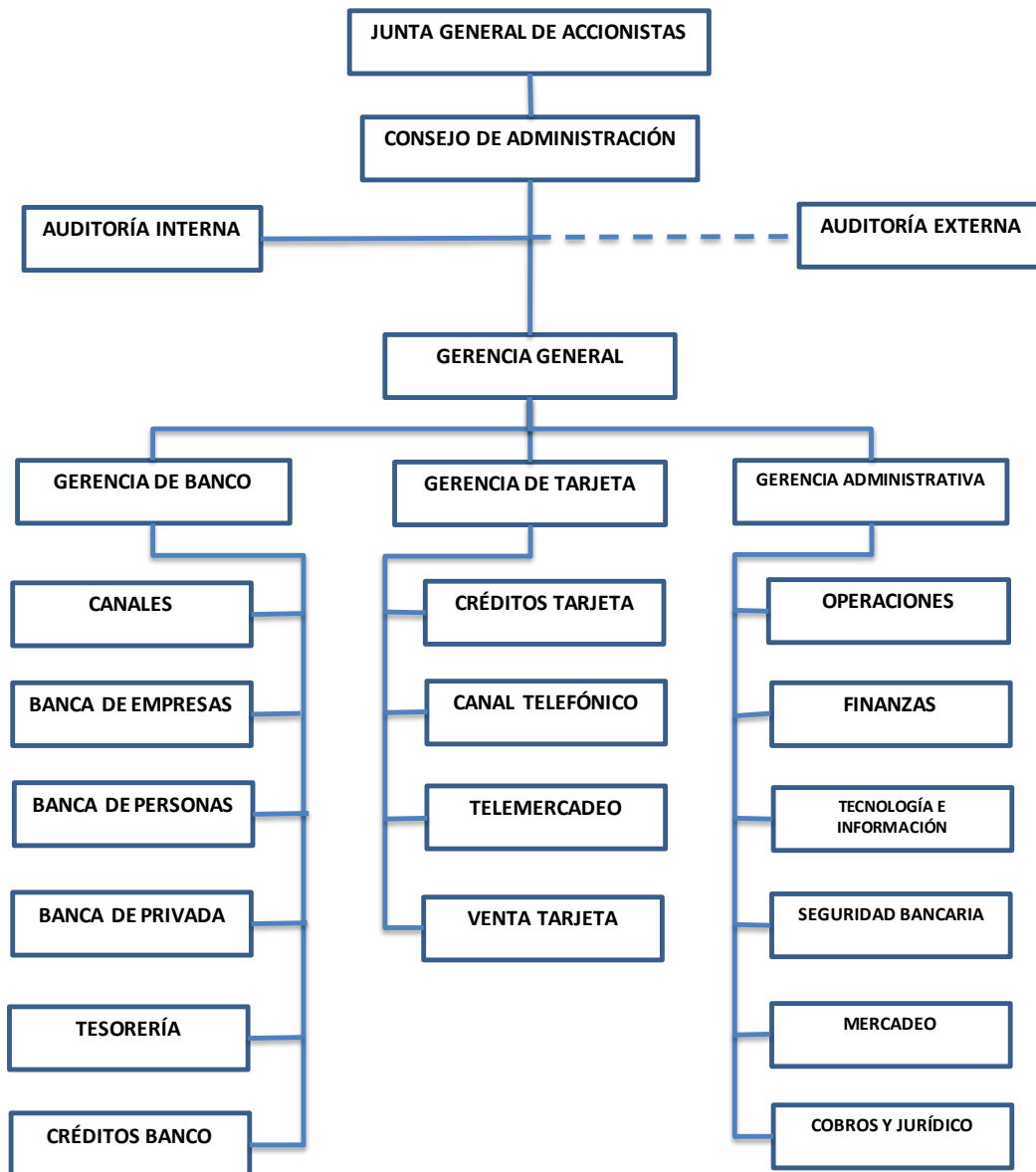
Cada entidad bancaria puede organizarse administrativamente de la forma que le parezca más adecuada, definiendo las responsabilidades de cada gerencia con sus respectivas unidades funcionales, delegando la autoridad adecuada en los colaboradores correspondientes para la correcta toma de decisiones en los procesos que se ejecutaran en dichas áreas.

La entidad bancaria puede organizar las áreas como mejor les parezca. En la figura No. 1, se observa un organigrama básico de un banco privado nacional,

donde se distribuye la parte de la entidad bancaria y otra parte relacionada con el giro de las tarjetas de crédito. Además de una tercera división que agrupa las áreas o gerencias de apoyo a las dos divisiones anteriormente mencionadas. En la parte superior se encuentran la gerencia de auditoría interna.

**FIGURA No. 1**

**Estructura organizacional estandarizada de una entidad bancaria**



Fuente: elaboración propia con base en información facilitada por distintas entidades bancarias en investigación de campo.

### 3.7.1 Enlace de las funciones de la Unidad de Administración de Riesgos con las atribuciones a la auditoría interna de un banco privado nacional

Se presenta la siguiente tabla sobre las funciones similares entre ambas unidades:

**TABLA No. 1**  
**Tabla de relación de funciones y/o actividades entre la Unidad de Administración de Riesgos y la Auditoría Interna de un banco privado nacional**

Funciones de la Unidad de Administración de Riesgos	Tarea o función de la Auditoría Interna
<b>a)</b> Proponer al Comité las políticas, procedimientos y sistemas para la administración del riesgo operacional que incluyan metodologías para identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar dicho riesgo;	Uso de marco de referencia sobre la gestión de riesgos o control interno
<b>b)</b> Revisar anualmente las políticas, procedimientos y sistemas aprobados, así como proponer su actualización al Comité	Comunicación de los resultados y recomendaciones
<b>c)</b> Monitorear la exposición al riesgo operacional y consolidar los reportes que le remitan sobre dicho monitoreo	Evaluación de la gestión de riesgos y de controles internos
<b>d)</b> Reportar al Comité semestralmente y cuando la situación lo amerite, sobre la exposición al riesgo operacional, los cambios sustanciales de tal exposición, el cumplimiento del nivel de tolerancia y las actividades relevantes para su mitigación y administración;	Comunicación de resultados y elaboración de informes
<b>e)</b> Verificar e informar al Comité, semestralmente, sobre el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados para la administración del riesgo operacional, así como proponer al Comité las medidas correctivas	Comunicación de resultados y elaboración de informes
<b>f)</b> Identificar las causas de los incumplimientos a las políticas y procedimientos aprobados, si los hubiere, incluyendo el nivel de tolerancia al riesgo operacional, determinar si dichos incumplimientos se presentan en forma reiterada e informar al Comité, debiendo mantener registros históricos;	Seguimiento a los resultados
<b>g)</b> Administrar la base de datos de eventos de riesgo	Uso de matrices y mapas

Fuente: elaboración propia con base al análisis de las funciones de cada área

La anterior tabla muestra el enlace de las responsabilidades y funciones que en el capítulo I, se asignó a la Unidad de Administración de Riesgos, por parte de la normativa emitida por la Junta Monetaria de Guatemala; y las funciones estipuladas que encajan o se enlazan con las tareas asignadas por la auditoría interna.

### **3.8 Control interno**

“Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y demás personas de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Fiabilidad de la información financiera, y
- Cumplimiento de leyes y normas aplicables.” (4:148)

Los controles pueden establecerse de manera general y específica. Los de manera específica pueden ser de aplicación o manuales.

Los controles generales son las políticas y procedimientos establecidos por la institución para apoyar en el aseguramiento de que las funciones y tareas establecidas se ejecuten de la forma correcta. Estos también apoyan al funcionamiento de los controles de aplicación programados.

Los controles de aplicación son procedimientos programados en determinado software de aplicación que pueden incluir procedimientos manuales, diseñados para apoyar y soportar el manejo de la información y controles que apoyen a determinar la integridad y fiabilidad del procesamiento de la información. En cambio, los controles manuales son realizados por algún recurso humano y no por ordenador, estos últimos son más susceptibles de errores tener riesgo de digitación, de criterio, selección, entre otros.

### **3.9 Los nuevos conceptos del Control interno – Marco Integrado**

En el año de 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission publicó el Internal Control - Integrated Framework o por su traducción Los nuevos conceptos Control Interno – Marco Integrado. Este marco integrado fue publicado con el objetivo de facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Por tal razón, esta metodología fue aceptada por muchas instituciones, adhiriendo los lineamientos establecidos a las políticas, normativas y regulaciones, para mejorar su gestión de control interno buscando facilitar logro de sus objetivos.

Los nuevos conceptos de Control Interno – Marco Integrado establece tres categorías de objetivos los cuales son:

- Objetivos operativos,
- Objetivos de operación, y
- Objetivos de cumplimiento.

Los componentes del control interno que define los nuevos conceptos de Control Interno – Marco Integrado se establecieron de la siguiente forma:

- Entorno de control,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y
- Actividades de supervisión.

En el comienzo del milenio, ocurren una serie de escándalos en empresas mercantiles y de inversión, materializándose pérdidas de millones para las personas involucradas por la falta de control, malversaciones y fraudes en Estados Unidos de América. Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a estos escándalos financieros, nuevamente el Committee of

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework, o por su traducción la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado el cual se detalla en el siguiente punto.

Este nuevo marco integrado, no sustituye al marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

### **3.10 Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado**

Los lineamientos estipulados en este nuevo Marco Integrado sobre la Gestión de Riesgos Corporativos incorporan los objetivos y componentes del anterior, agregando otros puntos de vital importancia en la Gestión de Riesgos.

El mismo define a la Gestión de Riesgos de la siguiente forma: “La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación del valor o su preservación. Es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.” (4:16)

#### **3.10.1 Objetivos de la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado**

La consecución de los objetivos está direccionada a cumplir con los objetivos de la entidad, clasificándolos de la siguiente manera:

- **Estrategia:** objetivos de alto nivel, alineados con la misión y visión de la entidad.



- **Operaciones:** relacionados con la optimización del uso de los recursos, siendo utilizados de forma eficiente y eficaz.
- **Información:** fiabilidad de información suministrada, tanto en información financiera, como en los reportes generados de diversas actividades de la organización.
- **De cumplimiento:** relacionado con el cumplimiento de leyes y normativas aplicables dependiendo la naturaleza del negocio.

Esta clasificación de los objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos corporativos. Estas categorías distintas se dirigen a necesidades diferentes de la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. Otra categoría utilizada por algunas entidades es la salvaguarda de activos.

### **3.10.2 Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado**

Los componentes estipulados se encuentran de la siguiente manera:

- **“Ambiente de control:** abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.
- **Establecimiento de objetivos:** los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

- **Identificación de eventos:** los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
- **Evaluación de riesgos:** los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.
- **Respuesta a los riesgos:** la dirección selecciona las posibles respuestas – evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- **Actividades de control:** las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- **Información y comunicación:** la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
- **Supervisión:** la totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino que un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro.” (4:17)

### **3.11 Riesgo**

“Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos”. (4:28)

En otras palabras, es un incidente que pudiera llegar o no a realizarse, y que de presentarse, ocasionaría algún tipo de pérdida para la organización. Puede ser inducido por un factor interno o externo.

#### **3.11.1 Clasificación de riesgos**

Existen diferentes tipos de riesgo, que se detallan de la siguiente forma:

- **“Riesgo de crédito:** es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones en los términos acordados.
- **Riesgo de liquidez:** es la contingencia de que una institución no tenga capacidad para fondear incrementos en sus activos o cumplir con sus obligaciones oportunamente, sin incurrir en costos financieros fuera de mercado.
- **Riesgo de mercado:** es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en precios en los mercados financieros. Incluye los riesgos de tasa de interés y cambiario.

- **Riesgo país:** es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas, asociada con el ambiente económico, social y político del país donde el deudor o contraparte tiene su domicilio y/o sus operaciones. Incluye los riesgos soberano, político y de transferencia.
- **Riesgo operacional:** es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas debido a la inadecuación o a fallas de procesos, de personas, de los sistemas internos, o bien a causa de eventos externos. Incluye los riesgos tecnológico y legal.” (24:3) El riesgo tecnológico se refiere a todo daño, interrupción o fallas en los componentes tecnológicos. Riesgo legal es lo relacionado con incumplimiento de leyes o contractuales.
- **“Riesgo de privacidad:** es la contingencia que puede ocurrir a organizaciones empresariales y sin fines de lucro relacionados con el manejo del riesgo de privacidad de la información. Las encuestas continúan mostrando que los clientes y consumidores se preocupan de la forma en que los negocios usan su información personal” (21:49)

### 3.12 Riesgo Operativo

“El riesgo operacional se define como el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.” (2:208).

El origen o factor del riesgo operacional se puede definir que “es la causa u origen de un evento de riesgo operacional. Los factores pueden ser internos, tales como los recursos humanos, los procesos, la tecnología y la

infraestructura, sobre los cuales la organización puede tener control; y externos cuya causa u origen escapan al control de la institución, tales como contingencias legales, fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios provistos por terceros.” (24:3)

Dependiendo del tipo de empresa que realice la identificación de eventos, puede combinar técnicas juntamente con herramientas de apoyo. Pueden basar en tendencias pasadas (con apoyo de base de datos que registre históricamente los eventos) o eventos futuros, que supongan alguna falla o deterioro en determinados controles y todo los factores que pueden dar origen al evento de riesgo operacional.

Algunas técnicas de identificación de eventos se detallan de la siguiente manera:

- “Inventario de eventos,
- Análisis interno,
- Dispositivos de escala o umbral,
- Talleres de trabajo y entrevistas,
- Análisis de flujo de proceso,
- Indicadores de eventos importantes, y
- Metodologías para datos de eventos con pérdidas” (4:58)

Las técnicas de evaluación de eventos de riesgo “consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica las cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste. Las técnicas

cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Las técnicas cualitativas exigen un mayor grado de esfuerzo y rigor y a veces emplean modelos matemáticos. Estas técnicas dependen mucho de la calidad de los datos e hipótesis de soporte y resultan más relevantes para riesgos con un historial y una frecuencia de variabilidad conocidos, pues permite una proyección fiable. Algunas técnicas de evaluación se detallan de la siguiente manera:

- Benchmarking,
- Modelos probabilísticos, y
- Modelos no probabilísticos.” (4:66)

### 3.12.1 Factores de medición del riesgo operativo

Existen diversos factores que ayudan a determinar y cuantificar de mejor forma los riesgos:

- **Severidad:** el tamaño de la consecuencia o el nivel de daño potencial de un evento de riesgo. Es la cuantía monetaria que se perdería al momento en que ocurra un evento de riesgo.
- **Vulnerabilidad:** susceptibilidad a un ataque o falla, incrementando la posibilidad de daño. Este factor está relacionado con la capacidad de los controles de detectar el evento de riesgo en el momento oportuno.
- **Frecuencia:** es una medida para indicar el número de repeticiones que suceda el evento de riesgo en una unidad de tiempo determinada.
- **Probabilidad:** frecuencia con la que se obtiene un resultado. Depende de los factores de severidad y probabilidad.

- **Apetito de riesgo:** es el nivel de riesgo que la organización que posee el probable evento de pérdida está dispuesta a aceptar como pérdida. Tolerancia a pérdidas generadas por el evento de riesgo operativo También llamado riesgo aceptado.

### **3.13 Administración del riesgo operativo**

Para una adecuada administración de riesgo operativo, se divide en etapas que se desarrollan en un ciclo repetitivo que debe efectuarse al momento de ejecutar la auditoría interna. “Consiste en identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar el riesgo operacional”. (25:3)

#### **3.13.1 Identificación, análisis y medición de riesgos operativos**

“Las instituciones deberán establecer un proceso de identificación de los eventos de riesgo operacional, agrupándolos en las categorías y clasificándolos de acuerdo a las líneas de negocio. Además deben implementar metodologías que les permitan estimar las pérdidas en términos de frecuencias y severidades para evaluar o medir los eventos de riesgo operacional.” (25:9)

Cada área, departamento o segmento del banco privado nacional debe identificar los riesgos operativos en los objetivos, misión, visión, estrategia, procesos, productos, recursos humanos, infraestructura, sistemas informáticos y apego al cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas. De estos puntos se excluyen los relacionados al riesgo crediticio, de liquidez, riesgo país, entre otros. Debe analizarse cada riesgo identificado para determinar las características y factores que están intrínsecamente ligados.

Después de haber identificado y analizado los riesgos operativos, procede a evaluarse de manera objetiva, con base a los factores de medición del riesgo operativo (vulnerabilidad, frecuencia y severidad). El objetivo principal de esta

etapa es determinar cuáles son los riesgos principales de cada proceso, área o de la forma que se haya establecido la identificación.

### **3.13.2 Monitoreo y control de riesgos operativos**

“Para llevar a cabo el seguimiento y control de los eventos de riesgo operacional, así como el nivel de exposición al mismo, las instituciones deberán desarrollar procesos de seguimiento periódico que permitan la rápida detección y corrección de las deficiencias; establecer indicadores de riesgo operacional y contar con los sistemas de información que permitan la generación de reportes en forma oportuna para apoyar la toma de decisiones.” (25:9)

Se refiere a desarrollar un adecuado sistema que permita monitorear los riesgos principales o donde mayor severidad se tenga identificada para poder revisarlo en el momento que genere alertas. Esto requiere de una identificación de indicadores de riesgos principales y definir alertas de escalamiento para que las personas que correspondan según el riesgo materializado estén informadas.

### **3.13.3 Respuesta, prevención y mitigación de riesgos operativos**

“Las instituciones deberán establecer mecanismos de control que permitan verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en este reglamento y prevenir la ocurrencia de eventos de riesgo operacional; así como implementar medidas que busquen mitigar los eventos de riesgo identificados. Para la implementación de dichas medidas, deberán contar con controles auxiliares internos, en los cuales se describan las acciones a ejecutar, su plazo estimado y responsables directos de cada acción”. (25:9)

Cuando las empresas se enfrentan a los riesgos, se utilizan cuatro estrategias para la respuesta al riesgo. La primera estrategia es evitar el riesgo. La segunda estrategia es transferir el riesgo a otra persona, como plan de contingencia. El



riesgo puede ser transferido a otras empresas para evitar que el riesgo se mantenga. La tercera estrategia es aceptar el riesgo, destinando un porcentaje de fondos para cubrir las pérdidas al materializarse el riesgo. Y por último, la cuarta estrategia consiste en determinar los puntos a mejorar en los controles de la actividad, para disminuir la probabilidad de que se materialice el riesgo detectado.

### **3.14 Riesgo de privacidad**

A manera introductoria, se puede indicar que la información personal de los clientes se ha convertido en un activo importante para las instituciones, ante lo cual también deriva una gran responsabilidad la adecuada administración de esta base de datos que contiene información concreta de los clientes.

Se puede definir que la privacidad de la información es el control por parte de las instituciones sobre la recolección, almacenamiento, procesamiento, uso divulgación y destrucción de la información personal de los clientes. La finalidad de este control busca asegurar un tratamiento y una protección adecuada de la información personal.

Esta información puede ser personal o confidencial. La información personal “son datos que se pueden vincular o utilizar para identificar a un individuo, directa o indirectamente. Algunos ejemplos de información personal son:

- Nombre,
- Domicilio o dirección de correo electrónico,
- Identificadores, como por ejemplo, número de seguridad social, de pasaporte, de cuentas,
- Características físicas,
- Registros de crédito,
- Historia de compras del consumidor,

- Archivos de empleado.” (21:3)

La información confidencial es de igual forma datos personales, pero que por el riesgo que implica que sean públicos por el manejo, son considerados como confidenciales. “Se pueden definir los siguientes ejemplos de información confidencial:

- Registros médicos,
- Información financiera,
- Origen racial o étnico,
- Opiniones políticas,
- Creencias religiosas o filosóficas,
- Afiliación a una organización sindical,
- Información relativa a delitos o condenas de tipo penal.” (21:3)

Las bases de datos constituyen un activo para las empresas y un factor el cual proteger. Algunos datos puede que no constituya como información personal y/o confidencial por si solos, pero si llegan a complementarse con otras, se puede convertir en información personal o confidencial. Las instituciones deben de enfocar los recursos e implementar una metodología que los apoye a la adecuada clasificación de la información que administran, para optar por los controles necesarios que puedan proteger y minimizar cualquier riesgo de privacidad.

“La protección de la privacidad se puede considerar como el proceso de establecer un equilibrio apropiado entre la privacidad y los diversos intereses contrapuestos. Para minimizar el grado de intrusión, maximizar la imparcialidad y generar expectativas legítimas aplicables en cuanto a privacidad, durante décadas pasadas, se produjo la evolución de un conjunto de principios que rigen sobre el procesamiento de la información personal del individuo, junto con un

modelo de roles involucrados en el concepto de privacidad. Los principios incluyen una mezcla de conceptos sustantivos, como por ejemplo, calidad de datos, integridad y limitación de uso; hasta principio como los conceptos de consentimiento y derechos de acceso.” (21:4)

Dentro de un programa o método de privacidad, se deben tener en cuenta los siguientes roles:

- **Sujetos de datos:** son los clientes o personas cuyos datos personales son los que se controlan o administran,
- **Controlador de datos:** es la institución que administra la información,
- **Director de privacidad:** es la persona designada que supervisa que la institución cumpla con los controles de privacidad y su adecuada administración.
- **Comisario de privacidad:** se puede definir que sería la entidad reguladora que supervisa el cumplimiento. Esta tarea de supervisión debe estar alineada a normativas que estipulen que está dentro de sus funciones el supervisar el cumplimiento de la privacidad de la información. A la fecha en Guatemala, aún no se encuentra este enfoque dentro de las funciones de la Superintendencia de Bancos.
- **Prestadores de servicio:** son terceras personas que por algún contrato con la institución, manejan bases de datos que contiene información personal y confidencial.

“Las organizaciones que no abordan los problemas de privacidad adecuadamente corren el riesgo de sufrir daños a largo plazo en su marca y reputación, pérdida de la confianza del consumidor y del empleado, además de padecer multas, acciones ejecutorias y procesos penales.

Los controles adecuados evitan o minimizan los riesgos de todas las partes involucradas. La auditoría interna juega un rol importante en identificar los riesgos, evaluar los controles y mejorar las prácticas de la organización respecto de la privacidad de los empleados, clientes y ciudadanos.” (21:4)

### **3.15 Guía de Auditoría de Tecnología Global: Gestión y Auditoría del Riesgo de Privacidad (GTAG No. 5)**

Dentro de las instituciones, en especial cuando se trata de un banco privado nacional, puede presentarse diferentes riesgos relacionados con la adecuada gestión de la información, ante lo cual se enlista algunos de los riesgos de privacidad que pueden materializarse:

- Pérdida de imagen y daños al nombre de la marca,
- Potenciales daños y perjuicios, afectando las ganancias y el capital,
- Demandas civiles o penales por la responsabilidad legal,
- Pérdida de confianza en la institución,
- Pérdida de clientes, y
- Daño a las interrelaciones comerciales.

Por tal motivo, surge la Guía de Auditoría de Tecnología Global No. 5 (GTAG Número 5) que trata sobre la gestión y auditoría del riesgo de privacidad. La finalidad de esta guía es proporcionar a la auditoría interna y a la alta dirección, consejo o dirección de las instituciones lineamientos que ayuden a comprender de mejor forma los diversos aspectos relacionados con el riesgo de privacidad que la institución debe tomar en cuenta cuando recolecta, utiliza, resguarda o divulga información personal tanto clientes, colaboradores y de los propios inversores, accionistas o dueños.

La guía proporciona aspectos importantes que ayudan a comprender definiciones básicas y a conocer o identificar cuáles son los recursos necesarios

con que cuenta la institución y cuales hacen falta. También indica la forma en que la Auditoría Interna debe accionar y evaluar los riesgos y controles de privacidad.

### **3.15.1 Principios de la privacidad de la información**

Se han estipulado una serie de principios en los últimos años, pero que finalmente se han aceptado los principios promulgados incorporados en la Ley de Protección de Información Personal y Documentos Electrónicos (PIPEDA por sus siglas en inglés), la cual consolida de manera amplia los principios de la privacidad de la información, dentro de estos se encuentran:

- **Responsabilidad:** la institución es responsable de la información personal que está bajo su control y debe designar a una o varias personas que sean las responsables del cumplimiento por parte de la organización de los siguientes principios.
- **Identificación del propósito:** se debe tener identificado en el momento o previamente el motivo por el cual se está solicitando la información personal o confidencial.
- **Consentimiento:** el cliente, accionista o colaborador debe tener claro el motivo por el cual se solicita la información personal o confidencial. Además debe dar su aprobación o consentimiento para que la institución pueda hacer uso de su información.
- **Limitación a la recolección:** debe recolectarse la información estrictamente necesaria y además debe ser recabada por lo medio legales y objetivos.
- **Limitación al uso, divulgación y retención:** la información no puede destinarse a un uso diferente al aprobado por el cliente, accionista o

colaborador. La información de los mismos debe ser resguardada de acuerdo al tiempo que sea necesario y/o el tiempo establecido por alguna ley que regule el tiempo para resguardo de determinada información.

- **Precisión:** la información debe ser lo más exacta posible y actualizada según sea necesario.
- **Resguardo:** la información debe estar protegida por los controles que sean necesarios acorde al nivel o grado de confidencialidad de la información y su posible repercusión al momento de estar desprovisto de estos controles.
- **Apertura:** las instituciones deben aperturarse a las dudas y consultas que tengan los clientes, accionistas o colaboradores y darles a conocer las políticas y prácticas de resguardo de la información.
- **Acceso individual:** las personas que tengan información en determinada institución pueden revisar, cuestionar la precisión e integridad de la información y poder enmendarla según sea apropiado.
- **Cuestionamiento al cumplimiento:** debe existir algún medio o canal de comunicación por el cuál la persona pueda cuestionar las políticas, prácticas, principios y controles relacionados a la privacidad de la información que hayan sido implementados por la institución.

### **3.15.2 Impacto de la privacidad de la información**

“La información personal del individuo es utilizada por las organizaciones en diversas actividades del negocio, como investigación de mercado, calificación de clientes, gestión de derechos, marketing directo y transacciones de datos.

La información personal puede ser recogida y utilizada por gobiernos locales y extranjeros, competidores, empleados descontentos, piratas informáticos, ciberterroristas, saboteadores, ladrones de identidad y otros similares. Las amenazas contra los sujetos de datos requieren que las organizaciones protejan la información personal adecuadamente evitando litigios y consecuencias adversas.” (21:10)

### **3.15.3 Modelo de riesgo de privacidad de la información**

La auditoría interna al igual que la alta dirección, consejo o dirección general, luego de entender los riesgos de privacidad que pueden presentarse en la administración de la información, se enfocarán en la evaluación y análisis de los riesgos principales para la institución y todas las personas involucradas.

Los riesgos de privacidad se pueden analizar de mejor manera si a los mismos se les clasifica con base a las consecuencias que se registraría relacionadas con la función de cada una, siendo de esta manera:

- Negocio,
- Reputación,
- Finanzas, e
- Individuo.

El impacto a escala de la institución acapara la atención de la prensa y entidades reguladoras dependiendo de la naturaleza de la institución. Esto podría ocasionar que no se alcance los objetivos trazados por la empresa, debido a que las operaciones se pueden ver interrumpidas o ejecutadas de forma ineficiente, debido a que una mala imagen ante el cliente o cliente potencial, limita y debilita a la empresa en ya no poder emprender nuevos negocios, servicios o productos.

Estas consecuencias repercuten finalmente en la parte financiera de la empresa, ocurriendo posibles pérdidas patrimoniales y efectos adversos para los socios o dueños de la institución. Existen otros tipos de riesgos que se podrían materializar cuando la institución contrata a un tercero (outsourcing) para realizar ciertas operaciones, teniendo acceso a las bases de datos que contiene información de colaboradores, clientes o accionistas.

Aparte de tener consecuencias negativas para la institución, también se verá afectadas las personas con las consecuencias directas de las amenazas a la privacidad. Las personas confían en la confidencialidad de la información, pero ante una mala ética de las instituciones, estas pueden ser utilizadas con otros fines a lo consentido por las personas.

**TABLA No. 2**

**Tabla de oportunidades y amenazas a la privacidad**

<b>Entes</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Organizaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Litigios</li> <li>• Publicidad negativa</li> <li>• Pérdidas financieras</li> <li>• Interrupciones operativas</li> <li>• fracasos en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia de mercado</li> <li>• Reducción de costos</li> <li>• Comunicación eficaz</li> <li>• Ventaja competitiva</li> </ul>
<b>Individuos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo externalizado</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Robo de identidad</li> <li>• Spam</li> <li>• Restricciones de derechos civiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios personales</li> <li>• Productos económicos</li> <li>• Ofrecimientos dirigidos</li> <li>• Construcción de una red</li> </ul>

Fuente: Guía de Auditoría de Tecnología Global: Gestión y Auditoría del riesgo de privacidad (GTAG No. 5)



### **3.15.4 Enfoque de control de privacidad de la información**

Las actividades de control de la privacidad de la información se pueden resumir en fijar los objetivos, definir las políticas internas, establecer los procedimientos juntamente con los mecanismos de control, supervisión y posibles mejoras. “El establecimiento de objetivos es importante para asegurar que la organización tenga conciencia de sus necesidades de privacidad y que pueda implementar y supervisar los procedimientos requeridos en todos los niveles. Las políticas y procedimientos de la organización establecen una estructura para liderar y coordinar esfuerzos relacionados con la operatividad y la privacidad. Los mecanismos de supervisión y mejora son necesarios para desarrollar experiencia y para adaptar los objetivos y dirigir la organización en un entorno cambiante”. (21:13)

El enfoque del riesgo de privacidad se complementa de buena forma con los diferentes marcos de control interno, tal es el caso del marco integrado de la Gestión de Riesgos Corporativos y los Objetivos de Control de Información y Tecnología Relacionadas (llamado por sus siglas en inglés COBIT). Se presenta la relación entre los controles de privacidad y los componentes de control interno según la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado:

- **Ambiente Interno:**

Cuando se relaciona el riesgo de privacidad se incluye desde la política o código de privacidad, tanto lo estipulado oficialmente como lo solamente puesto en práctica. También incluye la búsqueda por parte de la dirección y/o alta dirección de cumplir con diferentes tipos de leyes y regulaciones estatales relacionadas al tema.

- **Establecimiento de objetivos:**

Los objetivos de la privacidad, además de la política y controles relacionados se pueden establecer desde la definición de la misión y visión de la institución. También se puede definir de manera específica en determinadas políticas y hasta en determinados roles o puestos de trabajo.

- **Identificación de eventos:**

Como parte de la metodología de control interno está la identificación de riesgos por parte de la auditoría interna, esta misma forma parte principal de la evaluación periódica y permanente.

- **Evaluación de riesgos:**

Dentro de la planificación que realiza la auditoría interna para evaluar los diferentes tipos de riesgo, es importante incluir el riesgo de privacidad para determinar si se tiene en cuenta todos los riesgos o si es importante definir los controles pendientes para minimizar los riesgos inherentes o residuales.

- **Respuesta a los riesgos:**

Cualquier estrategia para eliminar o minimizar el riesgo como por ejemplo la limitación de la recolección de datos, seguridad de datos, o gestión de contingencia entre otros.

- **Actividades de control:**

Las políticas, procedimientos y controles que certifican una respuesta razonable al riesgo, abarca los elementos básicos como la seguridad de datos, controles de acceso a sistemas y archivos físicos de resguardo, entre otros.

- **Información y comunicación:**

La finalidad es estructurar un control eficaz pero para ellos es importante que la información sea proporcionada en el tiempo razonable, por ejemplo reportes o estadísticas y los reportes de incidentes y su respectivo plan de mitigación.

- **Supervisión:**

“El sistema de gestión de riesgos de privacidad requiere supervisión y adaptación, según sea necesario. Una organización puede designar a un comisario de privacidad, mantener un registro de datos, evaluar las solicitudes de acceso a los registros de información personal y realizar las auditorías de privacidad.”(21:14)

### **3.15.5 Identificar organizaciones de alto y bajo rendimiento**

La manera en que se puede determinar si las directrices o modelo es el adecuado es cotejando los mismos puntos contra otras instituciones, haciendo una comparación referencial (benchmarking), o bien comparándolo con algún enfoque o marco integrado de control o mejores prácticas.

Uno de los índices importantes a evaluar son los colocados en el punto 3.15.1 que trata sobre los principios de la privacidad de la información. Estos ayudarán en medir como se establece la institución con el tema del riesgo de privacidad. “Varias de las siguientes prácticas de privacidad han demostrado que respaldan una buena gestión de privacidad y que evitan sorpresas frustrantes:

- Realizar evaluaciones adecuadas y regulares de riesgo de privacidad,
- Designar un mediador, funcionario u organización a cargo de la privacidad para que esté disponible y actúe como punto central de la coordinación de las actividades relativas a la privacidad y del manejo de reclamos y los problemas,

- Desarrollar conciencia respecto de los riesgos del manejo de datos clave y de robo de identidad,
- Enmarcar los números de identificación personal, números de seguridad social y cualquier otra información confidencial, siempre que sea posible,
- Supervisar y capacitar al personal del centro de atención telefónica para impedir la ingeniería social y otros riesgos similares,
- Gestionar con eficacia todas las relaciones con los proveedores independientes y listas de marketing,
- Crear conciencia sobre las vulnerabilidades de la web y correo electrónico,
- Desarrollar políticas para la retención y destrucción de registros,
- Implementar un esquema de clasificación basado en la confidencialidad y el mapeo de datos,
- Realizar evaluaciones de riesgo de los controles de acceso, restricciones físicas de acceso de seguridad, y modificar controles al respecto,
- Implementar tecnologías de detección y prevención de intrusiones,
- Efectuar pruebas de penetrabilidad, junto con revisiones y pruebas independientes de los controles, sistemas y procedimientos claves.”  
(21:15)

### **3.15.6 Auditoría del riesgo de privacidad**

La institución debe establecer un enfoque de privacidad razonable o apropiado, acorde al tipo de información que manejan, por tal razón el rol de la auditoría interna es evaluar el enfoque, identificar los riesgos significativos, y realizar las recomendaciones apropiadas según los hallazgos o riesgos identificados.

“El rol del auditor abarca realizar evaluaciones de riesgo de privacidad y proporcionara aseguramiento sobre los controles de privacidad en toda la organización. Las áreas típicas que la auditoría interna debe revisar son:

- La supervisión que ejerce la dirección,
- Políticas y controles de privacidad,
- Aviso de privacidad aplicables,
- Tipos e idoneidad de la información que se recoge,
- Sistemas que procesan la información personal,
- Metodologías de recolección,
- Uso de información personal de acuerdo al propósito declarado, leyes y otras regulaciones aplicables,
- Prácticas de seguridad que cubre la información personal.” (21:17)

Cuando por indicaciones de la dirección de la institución asignan alguna tarea a la auditoría interna de desarrollar o implementar un programa de privacidad, su independencia se puede ver afectada. Cuando sucede estos casos posiblemente se requiera la participación de un tercero que apoye la gestión con su experiencia legal y técnica.

La auditoría interna debe cumplir con su ciclo y programa de revisión en el riesgo de privacidad de la misma forma que lo realiza con las demás evaluaciones. El riesgo de privacidad puede incluirse dentro del riesgo operativo. Por tal razón la auditoría interna debe tener una Planificación, una evaluación de riesgos implícitos al área, una adecuada preparación del trabajo que incluye una evaluación de privacidad, comprender el procesamiento de datos personales, identificar las amenazas, identificar los controles y contramedidas y definir las prioridades. Después de una adecuada preparación se debe realizar la evaluación haciendo distintas pruebas necesarias. Los resultados deben ser comunicados y plasmados en un informe.

**CAPÍTULO IV**  
**EL ROL DEL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE**  
**RIESGO OPERATIVO Y DE PRIVACIDAD EN EL ÁREA DE NEGOCIOS DE**  
**UN BANCO PRIVADO NACIONAL**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes**

El Banco de Saturno, S.A., fue constituido en el año 2008 en la ciudad de Guatemala, en cumplimiento con lo dictaminado por las leyes de la República de Guatemala. A la fecha, enero de 2016, el banco posee 150 agencias y 2,000 colaboradores en todo el país. Existen varios productos ofrecidos por el área de Negocios, como por ejemplo las tarjetas de crédito, extrafinanciamientos, cuentas bancarias. También buscan captar inversiones a través de depósitos en garantía, certificados de depósitos, cuentas premium con altas tasas de interés. El área de negocios emplea diversos canales como el telefónico y la atención personalizada, manejando información personal y confidencial de los clientes, además de gestionar diversos procedimientos en los sistemas.

**a) Estructura organizacional**

El Banco de Saturno, S.A, se encuentra estructurado organizacionalmente en forma tradicional conforme a todas las entidades bancarias, con la Asamblea de Accionistas como máxima autoridad, seguida del Consejo de Administración y posteriormente dirigida por la Gerencia General. Dicha entidad decidió unificar varias gerencias de atención al cliente tales como Banca de Personas, Banca de Empresas, Telemercadeo y Venta Directa en una sola área, llamada área de Negocios. El banco ya tiene una gestión del riesgo operativo con una madurez de 3 años y la gestión del riesgo de privacidad tiene 6 meses de haberse implementado.

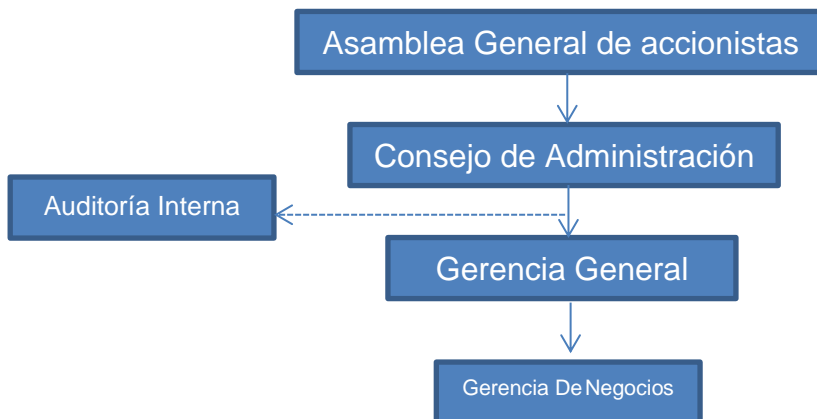
La gerencia del área de Negocios ha definido que su principal pilar es el Telemarketing, debido a su estrategia y agresividad en la colocación de tarjetas de crédito, extrafinanciamientos y seguros para las mismas, la ha constituido como el área de negocio con mayor colocación de la institución, llegando a tener a cargo 200 colaboradores realizando las llamadas a clientes existentes y potenciales para ofrecerles el producto. El volumen diario de colocación de tarjetas en el área es de 150 aproximadamente, y la cantidad de dinero que se financia a través del extrafinanciamiento diariamente es cercana a los Q600,000.00

### Gerencias y jefaturas relevantes del Banco Saturno

Nombre	Cargo
Luis Ozaeta	Gerente General
José Manrique	Gerente de Auditoría Interna
Manuel Barrientos	Gerente de Negocios
Byron Medina	Gerente de Bancas
William Hernández	Gerente de Telemarketing
Diana Santizo	Gerente de Venta Directa de Tarjetas de Crédito

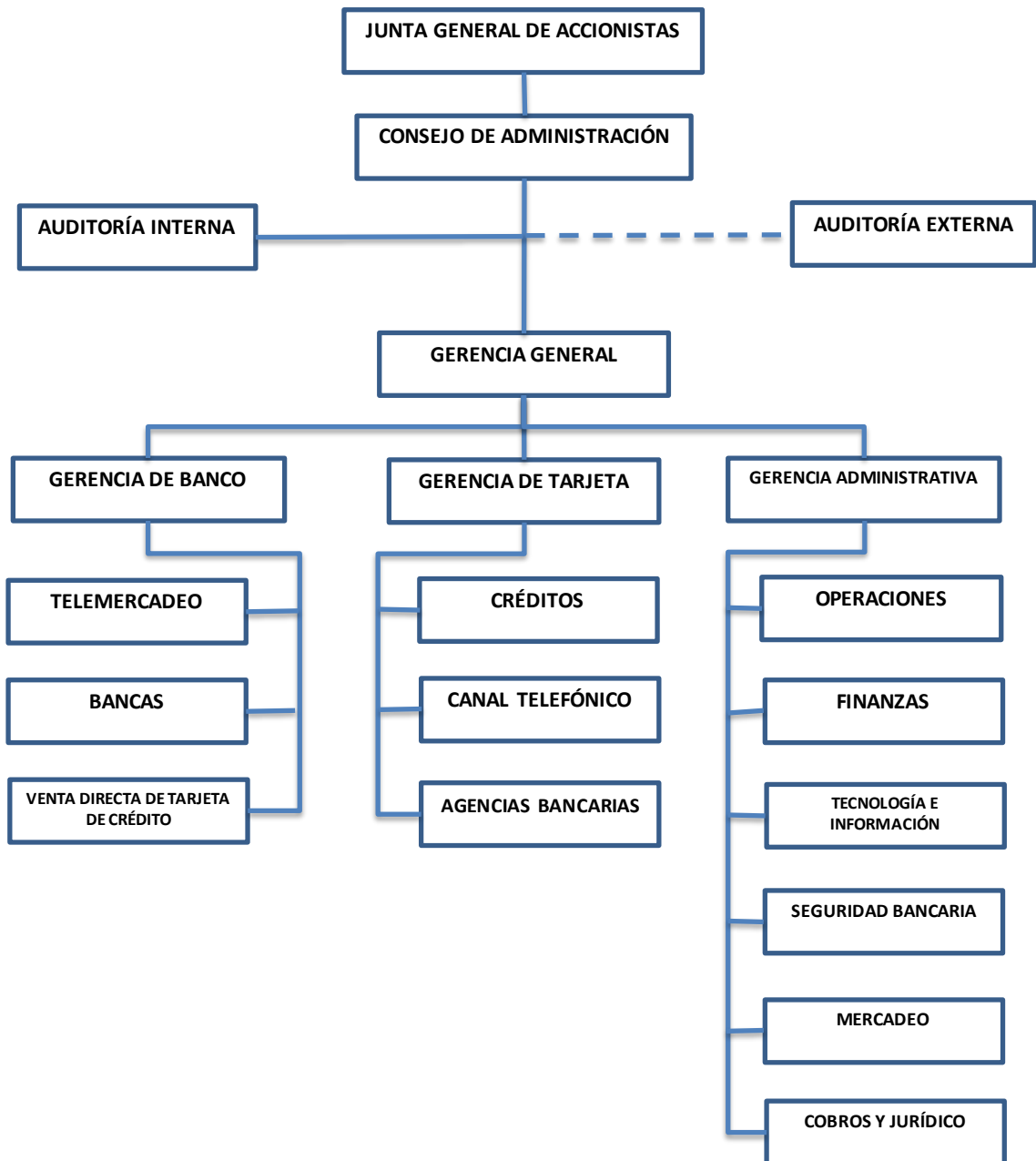
**FIGURA No. 2**

### Relación del área de Negocios del Banco de Saturno con el Consejo de Administración



Fuente: elaboración propia.

**FIGURA No. 3**  
**Estructura organizacional del Banco de Saturno S.A.**



Fuente: elaboración propia.



## **b) Perfil del mercado objetivo**

La política para definir el perfil del mercado objetivo o clientes está autorizada por el Consejo de Administración en cuanto a las personas que harán uso de los productos. Las principales son:

- Personas individuales de 21 a 70 años,
- Para empresas no existe filtro; sin embargo, si son nuevas, todos los productos como cuenta bancaria, planilla, entre otros deben estar en el banco, de lo contrario se rechaza cualquier gestión,
- Estabilidad laboral de 1 año como mínimo y 2 años para personas con negocio propio,
- Un nivel de endeudamiento no mayor al 35%,
- Ingresos mayores a Q3,000.
- Buen historial crediticio. Para las personas que no cuenten con ello, debe solicitarse 2 años de estabilidad laboral o presentar fiador,
- Confirmación de datos consignados en solicitud e IVE.
- Las personas que laboren en el Estado deberán presentar un fiador.

Los documentos a presentar para la tarjeta de crédito son:

- Solicitud de crédito debidamente llenado y firmado,
- IVE debidamente llenado y firmado,
- Copia de documento de identificación,
- Estados de cuenta,
- Estados financieros si tienen negocio propio o son empresas,
- Copia de patente de comercio si tienen negocio propio o son empresas,
- Recibo de algún servicio.

Para los inversionistas no existe un perfil definido, salvo las validaciones de cumplimiento que se realicen por para mitigar el riesgo de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.

Los documentos a presentar por parte de los inversionistas son:

- Solicitud de producto debidamente llenado y firmado,
- IVE debidamente llenado y firmado,
- Copia de documento de identificación,
- Declaración de procedencia de fondos,
- Copia de patente de comercio si tienen negocio propio o son empresas,
- Recibo de algún servicio.

### **c) Riesgos relacionados**

El área de negocios tiene relación con distintos riesgos, clasificados dentro del riesgo operativo y riesgo de privacidad, siendo algunos de ellos inherentes a la naturaleza de actividades ejecutadas.

En los últimos años el Banco de Saturno, S.A. ha presentado incidentes que han representado pérdidas de recursos para la Institución, materializándose algunos riesgos predefinidos en el área de Negocios. Es por ello necesario que se realice un nombramiento formal para asignar las personas que laboran el Auditoría Interna para que realice la evaluación de la gestión del riesgo operativo y de privacidad en el área de Negocios. Los efectos de una inadecuada gestión del riesgo operativo y de privacidad en el área anteriormente indicada es la identificación inoportuna del tipo de riesgo, ineficiencia en la aplicación de procedimientos que provoca exposición al riesgo de fraude y pérdidas económicas sin un proceso definido y automatizado. La Auditoría Interna debe realizar una ejecución del trabajo de campo basado en la planificación elaborada con base a las entrevistas iniciales. Esto será una importante guía para definir los aspectos a revisar y determinar las diferentes técnicas necesarias para la evaluación de la gestión de riesgo operativo y de privacidad en el área de negocios del Banco de Saturno, S.A., determinando si se cumplen los efectos mencionados en este mismo párrafo.

## 4.2 Nombramiento



Nombramiento: AI-002-2017

Guatemala, 15 de enero de 2017

Señor  
Sergio Lombardo Quiñonez Medina  
Asistente de auditoría interna  
Banco de Saturno, S.A.

Estimado señor Quiñonez:

En relación con lo estipulado en el plan de auditoría interna presentado en diciembre del 2016 y autorizado por Consejo de Administración y el Comité de Riesgos, usted fue nombrado como responsable para realizar la evaluación de la gestión del riesgo operativo y de privacidad en el área de Negocios. Iniciando la evaluación de las transacciones entre enero 2016 y diciembre 2016. En dicha auditoría se deben considerar los siguientes aspectos:

- Planificación de la auditoría
- Evaluación de control interno.
- Preparación de las matrices de riesgo, con énfasis en riesgo operativo y de privacidad. Dicha matriz debe tomar en cuenta la identificación de riesgos, evaluación y los planes de acción o mitigación de riesgos definidos por el área.
- Definir los hallazgos encontrados y presentación de informe final.

Deberá realizar la auditoría tomando en cuenta las leyes locales tales como la Ley de Bancos y Grupos Financieros (decreto 19-2002), además de lo estipulado en la resolución JM-04-2016, Reglamento para la Administración de Riesgo Operacional. También deberá tomar en cuenta los lineamientos y las buenas prácticas definidas en la Gestión de riesgos Corporativos, Marco Integrado – Resumen Ejecutivo y sus Técnicas de aplicación, estipuladas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, además de los criterios establecidos en el Marco Basilea II: Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital, concertado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. El informe debe trasladarse a más tardar el día 10 de abril del 2017.

Atentamente,

Lic. Luis Ozaeta  
Gerente General  
Banco de Saturno, S.A.

Lic. José Manrique  
Gerente Auditoría Interna  
Banco de Saturno, S.A.

C.C. Archivo

### 4.3 Índice de papeles de trabajo

Banco de Saturno, S.A.

Área de Negocios

Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad

Índice de papeles de trabajo

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	A1 1/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	26/01/17

### Índice de papeles de trabajo

Descripción:	Ref	Pág
Elaborar la Planificación de la Auditoría Interna	B1 1/9 a B1 9/9	104 a 112
Elaborar Narrativa de la evaluación de la integridad y valores éticos	C1 1/10 a C1 10/10	113 a 122
Elaborar Papeles de trabajo de la evaluación de la integridad y valores éticos	D	123
Elaborar Matriz de la evaluación de la integridad y valores éticos	E	124
Elaborar Narrativa de la evaluación de la integridad y valores éticos	E1 1/2 a E 2/2	125 a 126
Elaborar Papeles de trabajo de la evaluación de la integridad y valores éticos	E2 1/3 a E2 3/3	127 a 129
Elaborar Matriz de la evaluación del compromiso de competencia profesional	F	130
Elaborar Narrativa de la evaluación del compromiso de competencia profesional	F1 1/2 a F1 2/2	131 a 132
Elaborar Papeles de trabajo de la evaluación del compromiso de competencia profesional	F2 1/4 a F2 4/4	133 a 136
Elaborar Matriz de la evaluación del Consejo de Administración	G	137
Elaborar Narrativa de la evaluación del Consejo de Administración	G1	138
Elaborar Papeles de trabajo de la evaluación del Consejo de Administración	G2	139
Elaborar Matriz de la evaluación de la filosofía de dirección y el estilo de gestión	H	140
Elaborar Narrativa de la evaluación de la filosofía de dirección y el estilo de gestión	H1 1/2 a H1 2/2	141 a 142
Elaborar Papeles de trabajo de la evaluación de la filosofía de dirección y el estilo de gestión	H2 1/3 a H2 3/3	143 a 145
Elaborar Matriz de la evaluación de la estructura organizativa	I	146
Elaborar Narrativa de la evaluación de la estructura organizativa	I1 1/2 a I1 2/2	147 a 148
Elaborar Papeles de trabajo de la evaluación de la estructura organizativa	I2 1/2 a I2 2/2	149 a 150
Elaborar Matriz de la evaluación de la asignación de autoridad y responsabilidad	J	151
Elaborar Narrativa de la evaluación de la asignación de autoridad y responsabilidad	J1	152

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Índice de papeles de trabajo  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>A1 2/2</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	26/01/17

Elaborar Matriz de la evaluación de las políticas y prácticas en materia de recursos humanos	K	153
Elaborar Narrativa de la evaluación de las políticas y prácticas en materia de recursos humanos	K1 1/3 a K1 3/3	154 a 156
Elaborar Papeles de trabajo de la evaluación de las políticas y prácticas en materia de recursos humanos	K2 1/6 a K2 6/6	157 a 162
Elaborar Matriz de la evaluación de riesgos	L 1/4 a L 4/4	163 a 166
Elaborar Narrativa de la evaluación de riesgos	L1	167
Elaborar Papeles de trabajo de la evaluación de riesgos	L2 1/5 a L2 5/5	168 a 172
Elaborar Matriz de la evaluación de las actividades de control	M	173
Elaborar Narrativa de la evaluación de las actividades de control	M1 1/4 a M1 4/4	174 a 177
Elaborar Papeles de trabajo de la evaluación de las actividades de control	M2 1/7 a M2 7/7	178 a 184
Elaborar Matriz de la evaluación de la información y comunicación	N	185
Elaborar Narrativa de la evaluación de la información y comunicación	N1	186
Elaborar Papeles de trabajo de la evaluación de la información y comunicación	N2	187
Elaborar Matriz de la evaluación de la supervisión	O	188
Elaborar Narrativa de la evaluación de la supervisión	O1	189
Elaborar Preparación para la Matriz de evaluación de riesgo operativo y de privacidad	P1 1/2 a P1 2/2	190 a 191
Elaborar la matriz de evaluación de riesgo operativo y de privacidad	P2 1/7 a P2 7/7	192 a 198
Elaborar el Mapa de calor de riesgos	P3 1/3 a P3 3/3	199 a 201
Elaborar la Mitigación de riesgos prioritarios	P4 1/4 a P4 4/4	201 a 205
Elaborar las Pruebas de cumplimiento para evaluar el riesgo operativo y de privacidad	P5 1/4 a P5 4/4	206 a 209
Elaborar la Cédula de Nivel de Riesgo en Control Interno	Q	210
Elaborar la Cédula de criterios para la matriz de riesgo operativo y riesgo de privacidad	R	211
Elaborar la Cédula de marcas	CM 1/2 a CM 2/2	212 a 213

#### 4.4 Planificación



PT:	B1 1/9
Hecho por:	SQL
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	26/01/17

Guatemala, 25 de enero de 2017

### Planificación

#### Origen de la evaluación

Debido a la importancia en la colocación de activos y en la captación de pasivos que realiza el área de Negocios para el Banco de Saturno, S.A. El Consejo de Administración solicita la evaluación de la gestión del riesgo operativo y de privacidad en el área de Negocios, con el objetivo de determinar el cumplimiento de lo estipulado en las leyes y normas estatales además de las políticas y procedimientos internos.

#### Objetivo

Realizar las diferentes técnicas de auditoría para certificar el funcionamiento de los controles internos, para obtener la evidencia suficiente y razonada para soportar el juicio o la opinión sobre las diferentes prácticas en la evaluación del riesgo operativo y de privacidad en el área de Negocios del Banco de Saturno, identificando las inconsistencias y aciertos en su ejecución, plasmando las recomendaciones necesarias en los controles internos que miden o controlan el riesgo.

#### Entorno de control

El Consejo de Administración además de la Gerencia General y el Gerente del área de Negocios resaltan la importancia del control interno, mantener identificados y controlados los riesgos que puedan presentarse en cada proceso, además de exhortar a los colaboradores a su cumplimiento con la ética



PT:	<b>B1 2/9</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	26/01/17

y moral necesaria. A nivel general, el Banco Saturno, S.A. ha realizado actividades como las capacitaciones para motivar e inculcar el cumplimiento de la gestión de riesgos, propiciando de esta manera una cultura de prevención. A nivel del área de Negocios no se ha organizado ninguna actividad.

El Consejo de Administración cuenta con un Director experto en tema de Análisis de Riesgos a nivel general de un banco, el cual da seguimiento a todos los temas relacionados con cada gerencia, siendo un apoyo directo tanto para las unidades funcionales como para la Auditoría Interna, por el enfoque de mitigación y blindaje ante riesgos que anteriormente no se tenía en el Banco de Saturno. Esto proporciona una mayor resolución ante incidentes que puedan materializarse y/o prevenirse.

El Banco Saturno ha definido el apetito de riesgo en un 5%, establecido en la Asamblea General de Accionistas. Además también se estableció que el área de Negocios debe contactar un 12% más de cartera de clientes tanto en colocación de capitales como en captación. De ese 12%, debe asegurarse no menos de un 10% de clientes nuevos dentro del sistema.

Los colaboradores que laboran en el área de Negocios están comprometidos a cumplir con los valores éticos y profesionales que se exige en el Banco de Saturno, tanto en su vida laboral como la vida privada. Sin embargo se han detectado comentarios negativos relacionados a los controles y riesgos, cuestionando la necesidad de los mismos, pues los mismos impiden una mayor colocación o captación de fondos. La gerencia de Negocios, a cargo de Manuel Barrientos ha comunicado de forma adecuada los motivos y las sanciones que



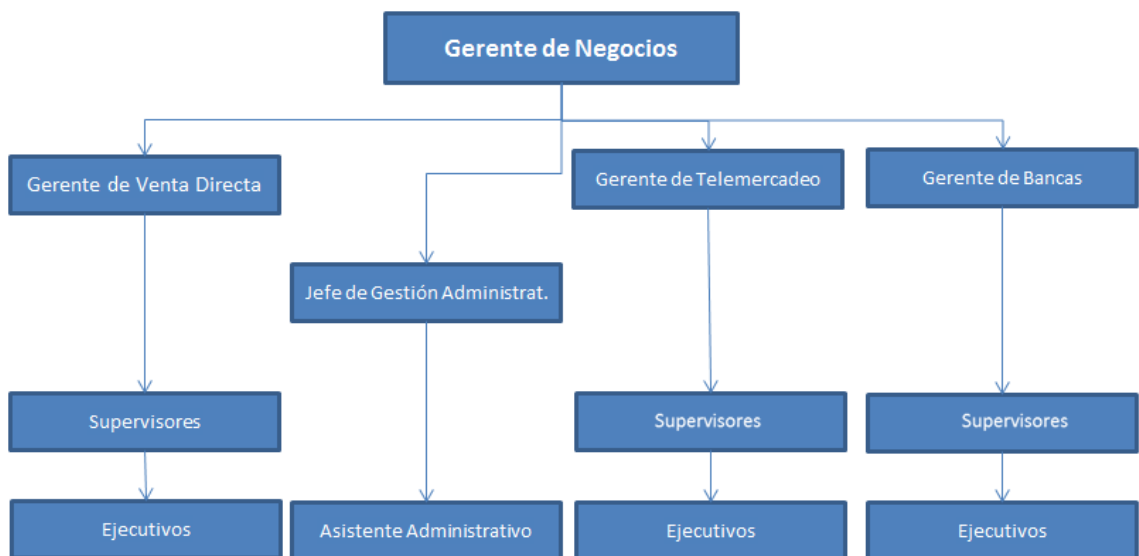
PT:	<b>B1 3/9</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	26/01/17

se podrían tener en caso la Institución incumpliera con los controles y gestiones del riesgo establecidas. Sin embargo, se percibe un ambiente de descontento por la importancia establecida al tema.

Existe un alto compromiso por parte de la Gerencia General con apoyo en el área de Recursos Humanos, al establecer los descriptores de puesto, el cual define las cualidades, competencias, habilidades, formación profesional y rango salarial para los puestos del área de Negocios. También existe un compromiso en dar capacitaciones periódicas en temas que puedan ser útiles al personal, aumentando el conocimiento e incentivando a la mejora continua al personal.

La estructura organizativa del área de Negocios es la siguiente:

**FIGURA No. 4**  
**Estructura interna del área de Negocios del Banco de Saturno, S.A**



Fuente: elaboración propia.

PT:	<b>B1 4/9</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	26/01/17

La línea de mando ha sido diseñada de una forma lógica y adecuada, además de las responsabilidades y tareas que tiene cada colaborador en cada puesto desempeñado.

a) Gerente de Negocios

- Organizar el área de Negocios,
- Presentar los resultados a Gerencia General,
- Participar en diversos comités,
- Analizar las oportunidades de mejora continua.

b) Gerente de Telemercadeo / Bancas / Venta Directa de Tarjeta de Crédito

- Supervisar el cumplimiento de metas por día,
- Consolidar los resultados del área,
- Resolución de conflictos,
- Proponer las oportunidades de mejora continua.

c) Jefe de gestión administrativa

- Controlar que la documentación esté completa antes del envío a las áreas correspondientes,
- Agilizar la documentación,
- Consolidar los resultados del área,
- Resolución de conflictos,
- Proponer las oportunidades de mejora continua,
- Ingreso de datos al sistema,
- Consolidación de inconvenientes en los clientes y seguimiento.



PT:	<b>B1 5/9</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	26/01/17

d) Supervisores

- Confirmación de la colocación o captación de fondos,
- Seguimiento al cumplimiento de metas por día por cada ejecutivo,
- Resolución de conflictos,
- Búsqueda de nuevas metodologías que apoyen la gestión del área de Negocios,
- Presión al equipo de trabajo asignado
- Seguimiento a requerimientos del cliente existente o potencial.

e) Ejecutivos

- Atención personalizada al cliente, independientemente del canal de contacto,
- Colocación de productos o captación de fondos,
- Seguimiento a requerimientos del cliente existente o potencial,
- Búsqueda de nuevos clientes.

f) Asistentes administrativos

- Seguimiento a la papelería de cada cliente según el producto que corresponda,
- Gestión con las otras áreas para ejecutar los requerimientos del cliente y solucionar inconvenientes,
- Comunicar a los ejecutivos los inconvenientes.

Los procedimientos de selección y contratación de personal para el área de Negocios del Banco de Saturno son adecuados, algunos puestos son gestionados también por un outsourcing de Recursos Humanos. Sin embargo,

PT:	<b>B1 6/9</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	26/01/17

cuando realizan contrataciones masivas para los puestos de ejecutivos, no logran cumplir con las validaciones totales de la información del personal, incrementando el riesgo de que algún colaborador no cumpla con los estándares mínimos de contratación.

### **Alcance**

Se evaluará la gestión del riesgo operativo y de privacidad en el área de Negocios del Banco de Saturno, S.A., por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del año del 2016.

### **Riesgos inherentes**

- Falta de colaboración por parte del personal del área de Negocios.
- Ocultamiento de incidentes o de información.
- Desvío o indicaciones erróneas en la atención a determinados procesos.
- Riesgo de detección, al no tomar en cuenta determinados muestras, procesos o detalles en la evaluación del riesgo operativo y de privacidad.
- Falta de pericia y confidencialidad por parte de los colaboradores involucrados.
- Colusión entre los colaboradores involucrados para continuar con alguna actividad ilícita o en contra de las políticas establecidas.

### **Riesgos de control**

- Falta de certificación y/o seguimiento por parte del Supervisor a las nuevas colocaciones de productos, teniendo el riesgo de colocar algunos productos que no fueron requeridos realmente por lo clientes, con la finalidad de llegar a la meta de colocación diaria.

PT:	<b>B1 7/9</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	26/01/17

- Falta de validación periódica del sistema que realiza la grabación de llamadas por parte del Gerente de Negocios y/o Gerente de IT.
- Algunos roles no tienen las funciones asignadas de manera formal.
- Descontrol en la liquidación de la papelería de los productos colocados.
- Desorganización en las actividades administrativas, ocasionando la falta de asignación de responsabilidades y falta de cooperación entre colaboradores.

#### **Técnicas a utilizar**

- Observación,
- Entrevista a empleados,
- Matriz de riesgos,
- Narrativa de procedimientos realizados,
- Flujogramas,
- Cuestionario para evaluación de control interno,
- Pruebas a los controles internos y su capacidad para controlar.

#### **Recursos**

Para realizar la evaluación del control interno con el enfoque de riesgo operativo y de privacidad, se ha nombrado al equipo que acompañará en la validación:

- Lic. José Manrique, Gerente de Auditoría Interna,
- Lic. Héctor Andrino, Coordinador de Auditoría Interna,
- Sergio Quiñonez, Asistente de Auditoría Interna, y
- Ángel Velásquez, Asistente de Auditoría Interna.

PT:	<b>B1 8/9</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	26/01/17

### Equipo y útiles de oficina a utilizar

Equipo	Cantidad
Computadora portátil	4
Resma de papel bond	1
Impresora	1
Escaneadora	1
Teléfono para grabar entrevistas, videos y fotografías	1

### Informe

Se consolidarán las pruebas y los análisis respectivos para que esto se vea reflejado en un informe final correspondiente a la evaluación de los riesgos operativos y de privacidad del área de Negocios, con los hallazgos y planes de acción. El informe será presentado al Consejo de Administración y Comité de Riesgos el día 10 de abril del 2017.

### Cronograma de trabajo

Las respectivas evaluaciones de riesgo operativo y de privacidad se realizarán conforme al siguiente cronograma. Las fechas pueden variar tentativamente de algunos requerimientos adicionales. Cualquier variación que afecte de gran forma las fechas estimadas, se estará notificando al Consejo de Administración y al Comité de Riesgos.



PT:	<b>B1 9/9</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	25/01/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	26/01/17

No	Actividad	Responsable	Enero				febrero				Marzo				Abril			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaborar la planificación	José Manrique																
2	Elaborar cuestionarios de control interno	Hector Andrino																
3	Definición de cuestionarios	Sergio Quiñonez																
4	Realizar las entrevistas	Sergio Quiñonez																
5	Observación de procesos	Sergio Quiñonez																
6	Análisis de flujogramas	Sergio Quiñonez																
7	Elaborar programa de auditoría	José Manrique																
8	Ejecutar trabajo de campo	Sergio Quiñonez / Ángel Velásquez																
8.1	Elaborar matrices de control interno	Sergio Quiñonez																
8.2	Elaborar matriz de riesgo operativo y de privacidad	Sergio Quiñonez																
8.3	Elaboración de cédulas narrativas	Sergio Quiñonez																
8.4	Determinación de muestras	Sergio Quiñonez																
8.5	Análisis de la información y discusión de hallazgos	Sergio Quiñonez																
9	Elaboración y presentación de informe	José Manrique																

#### 4.5 Cuestionario de Control Interno

Banco de Saturno, S.A.

Área de Negocios

Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad

Cuestionario de Control Interno

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	C1 1/10
Hecho por:	SQL
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	28/01/17

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
1	¿Existe alguna política o código de ética que defina la solución de conflictos y cuando alguna actividad va en contra de la moral y ética?	X		Si existe por parte de la Institución
2	¿El código de ética es amplio y se refiere a conflictos de intereses, pagos ilegales u otros pagos indebidos, competencia desleal o uso fraudulento de información empresarial en las operaciones?		X	Falta por ampliar los temas. Si los menciona pero de manera general y en ocasiones escueta
3	¿Las políticas y normas relacionadas al comportamiento en el Banco de Saturno son aceptadas de forma expresa y periódica por los colaboradores?	X		Existe personas que se resisten a los controles y normas establecidas
4	¿Los colaboradores tienen indicaciones claras de que acción ejecutar al detectar algún comportamiento indebido?	X		Sí. Ellos pueden comunicarlo al jefe o supervisor inmediato.
5	¿Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, el compromiso con la integridad y la ética?	X		Ellos firman un documento de ética. Se les deja una copia
6	¿Los empleados sienten presión por parte de sus compañeros de hacer las acciones correctas o solamente se piensa en hacer lo que corresponda para obtener el salario a final de mes?	X		Por ser millenials es muy difícil lograr que asimilen el control interno.
7	¿Las gerencias del área de Negocios instan al cumplimiento?		X	Algunas gerencias no toman en cuenta determinadas políticas



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad  
 Cuestionario de Control Interno  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	C1 2/10
Hecho por:	SQL
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	28/01/17

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
8	¿Existe descriptores del puesto de trabajo definidos de manera formal juntamente con la Gerencia de Recursos Humanos?	X		Existen y se definieron juntamente con la Gerencia de Negocios
9	¿Se han analizado las atribuciones y requerimientos de cada puesto?	X		Se han analizado las atribuciones y se ha segregado las que no sean compatibles
10	¿Existe evidencia de que los colaboradores poseen los conocimientos necesarios?	X		Se realizan exámenes periódicos
11	¿La información de los colaboradores se encuentra resguardada adecuadamente?	X		Se encuentra en expedientes en RH
12	¿Se apoya al colaborador a seguir con su crecimiento de conocimientos?	X		Se da capacitaciones constantes
13	¿Existe una adecuada inducción al puesto?	X		Se da una inducción que dura 2 semanas para aprender los tips del sistema. Esto es aparte de la inducción general a la empresa que da RH y la cual son 2 semanas.
14	¿Se imparten capacitaciones internas o se buscan capacitaciones externas para que los colaboradores aumenten su acervo cultural y conocimientos en lo que ejecutan dentro del Banco de Saturno?	X		Se buscan capacitaciones internas y externas. Se hacen además de esto, actividades que alimentan la cultura de cada colaborador. Las capacitaciones son especiales y buscan que los colaboradores trabajen en equipo, que busquen su profesión idónea y que busquen congeniarla con el área de Negocios o con otra área dentro del Banco de Saturno.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad  
 Cuestionario de Control Interno  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	C1 3/10
Hecho por:	SQL
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	28/01/17

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
15	¿La Gerencia de Negocios analiza detenidamente las decisiones y cambios impuestos por el Consejo de Administración?	X		Si, se analiza el cumplir a cabalidad con lo requerido
16	¿El área de Negocios busca explicaciones para los resultados?	X		Si, se analiza independiente si fue bueno o malo
17	¿El Consejo de Administración y/o Gerencia General supervisa y realiza el seguimiento necesario?	X		Si. En cuanto al seguimiento de los riesgos en el área de Negocios, existe un acercamiento por la expertiz de algunos miembros del mismo.
18	¿Se realizan reuniones periódicas con personal clave de las demás áreas que se relacionan en los proceso con el área de Negocios?	X		Se desea que fueran con mayor periodicidad.
19	¿Se traslada oportunamente al Consejo de Administración las iniciativas importantes de marketing, negociaciones, entre otros puntos?	X		Si. Es de las dos vías. Ellos y nosotros propones nuevos métodos que pueden venir a apoyar al área e institución al cumplimiento de metas
20	¿Se aprueba oportunamente los planes para incentivos propuestos?	X		Si. Existe gran apoyo
21	¿El Consejo de Administración evalúa si el área de Negocios se adhiere al código de ética?	X		Analizan las diferentes situaciones. Han hecho llamados de atención cuando es necesario.
22	¿El Consejo de Administración y/o Gerencia General transmite directrices a la Gerencia de Negocios detallando las acciones específicas que han de ser tomadas en cuentas	X		La comunicación fluye y es entendible y alcanzable.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad  
 Cuestionario de Control Interno  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	C1 4/10
Hecho por:	SQL
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	28/01/17

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
23	¿La Gerencia de Negocios actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y beneficios potenciales de una operación que lleva riesgos inherentes?		X	Algunas veces por lo apremiante del tiempo no se deja constancia de lo analizado. No es tan profundo el análisis, simplemente se asume el riesgo.
24	¿Existe un alto índice de rotación de personal que ocupa puestos clave como jefaturas, gerencias?		X	No. El personal se ha establecido en los puestos.
25	¿Han dimitido inesperadamente o sin suficiente preaviso empleados clave?	X		Ha habido personal que no da aviso.
26	¿El personal que ha dimitido incide directamente en el control o procesos clave del área de Negocios?		X	No, son supervisores y ejecutivos los que renuncian.
27	¿Se protege los activos, incluyendo los intelectuales y la información de los clientes, del acceso o uso no autorizado?	X		Si, se tiene establecido las op
28	¿Se realizan reuniones periódicas entre los jefes y todo el personal?	X		Son diarias
29	¿Se evita los enfoques excesivamente dirigidos sobre los resultados a corto plazo?	X		Si, las metas van orientadas a mediano o largo plazo.
30	¿Los colaboradores emiten informes/operaciones indebidas para conseguir las metas?	X		Siempre sucede que alguno desea llegar a la meta y coloca un servicio a un cliente que no lo desea. Ha disminuido el porcentaje de estos casos a un 15%. La meta próxima son 5.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad  
 Cuestionario de Control Interno  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	C1 5/10
Hecho por:	SQL
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	28/01/17

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
31	¿La Gerencia de Negocios ignora posibles sospechas o indicadores de prácticas indebidas y fraudes?		X	Se le da seguimiento a los indicios de prácticas indebidas o que puedan ser causa de fraudes. Se ha detectado algunos casos que los ejecutivos quieren sorprender.
32	¿Se fuerzan las metas hasta el límite de razonabilidad o incluso más?	X		Si. Las metas impuestas por el Consejo de Administración son muy exigentes y agresivas, y estas se delegan a quien corresponda.
33	¿Existe una validación del supervisor para cada transacción?	X		Cada colocación es validada por el supervisor
34	¿Existe indicadores que ayuden a determinar el estatus de los procesos?	X		El sistema actualiza de manera automática el status de los procesos
35	¿La rotación del personal es baja en el área de Negocios?		X	Es el área con más índice de rotación de personal. De puestos o roles claves no es tan alto el índice de rotación, sin embargo en los cargos de ejecutivos y supervisores cambia
36	¿Existen procedimientos establecidos de forma escrita?	X		Pero son generales, no están detallados.
37	¿Han ocurrido incidentes por incumplimientos o fallas de control?	X		Mínimos, se han perdido documentos de algunos clientes, ocasionando que se vuelvan a solicitar.
38	¿La estructura del área de Negocios facilita la fluidez de la información?	X		Por diversas herramientas la fluidez de la comunicación es la idónea

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad  
 Cuestionario de Control Interno  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	C1 6/10
Hecho por:	SQL
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	28/01/17

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
39	¿Se han analizado las atribuciones y requerimientos de cada puesto?	X		Se ha analizado que se cumpla de manera correcta
40	¿Se comunica claramente las metas, responsabilidades y objetivos al personal del área de Negocios?	X		Se comunica de manera escrita las metas.
41	¿El personal del área de Negocios tiene la capacidad para desempeñar el puesto asignado a cada uno?	X		Se les hace una prueba, para validar el conocimiento
42	¿El personal tiene claro la comunicación hacia otras áreas del banco que apoyan en los requerimientos del cliente?	X		El organigrama y definición de áreas de apoyo aporta mucho en este punto
43	¿Se asigna de forma adecuada y comprobable las tareas y responsabilidades a las personas que desempeñan cada puesto en el área de Negocios?	X		Se analiza previamente a quien se le dará las tareas y actividades normales y especiales
44	¿Se han analizado las atribuciones y requerimientos de cada puesto?	X		Se analiza anualmente
45	¿La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad?	X		Es intrínseco.
46	¿La institución tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión?	X		Falta contratar más personal para los proyectos a futuro.
47	¿Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad necesaria que ejecute el trabajo y la participación del personal de gerencia cuando sea requerido?	X		Si existe equilibrio

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad  
 Cuestionario de Control Interno  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	C1 7/10
Hecho por:	SQL
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	28/01/17

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
48	¿Los empleados del nivel adecuado están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras?	X		Por la experiencia y conocimiento todos saben como actuar en determinado momento
49	¿Las políticas y procedimientos existentes aseguran el reclutamiento de personas fiables necesarias para soportar un sistema de control interno?	X		Sin embargo, cuando existe contratación masiva los filtros tienden a fallar. No existen procedimientos adecuados.
50	¿El nivel de personas reclutadas es el óptimo?	X		La mayoría cumple con los perfiles establecidos.
51	¿Los colaboradores nuevos conocen las políticas y normas?	X		Se les da una inducción a las normas del área y a las generales
52	¿Los supervisores se reúnen periódicamente con los ejecutivos para trasladarles las metas e incentivarlos?	X		Diariamente se reúnen en las mañanas, antes de empezar actividades.
53	¿Se corrige las acciones cuando no se cumple con las políticas establecidas?	X		Se sancionan cuando amerita y se da un llamado de atención.
54	¿Los colaboradores del área de Negocios entienden las sanciones que serán sujetos en caso de violar alguna política?	X		Conocen previamente las sanciones que pueden obtener
55	¿Se valida minuciosamente toda la información consignada en el expediente de los colaboradores?	X		Excepto cuando hay contratación masiva
56	¿Existen los criterios establecidos para un ascenso de puesto o aumento de sueldo?		X	No existe una política o norma que apoye a la gerencia a determinar los criterios necesarios.
57	¿Se ha establecido los objetivos globales por parte de la Gerencia de Negocios?	X		Se establecen anualmente en una reunión y presentación

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad  
 Cuestionario de Control Interno  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	C1 8/10
Hecho por:	SQL
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	28/01/17

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
58	¿Los objetivos globales están diferenciados de los objetivos genéricos o de cajón que podrían aplicarse a cualquier entidad?	X		Se diferencian
59	¿La información sobre los objetivos globales del Banco de Saturno se comunica a los colaboradores?	X		Se comunica a través de diversas formas y canales
60	¿Los planes estratégicos autorizados y los que se están estructurando apoyan los objetivos globales?	X		Se estructuran con base a ellos
61	¿Se asignan los suficientes recursos para ejecutar las tareas que apoyarán alcanzar la meta?	X		Se asignan los suficientes
62	¿Se toma en cuenta el riesgo relacionado al recurso humano, tales como la continuidad de personal clave?	X		Se trata de minimizar pero por la cantidad de personal y la naturaleza del negocio es difícil
63	¿Se analiza el riesgo relacionado a los recursos financieros para nuevos proyectos?	X		Se analiza el alcance y los beneficios a obtener
64	¿Se analiza el riesgo de no cumplir con las medidas adecuadas de remuneraciones y relaciones laborales?	X		Se toma en cuenta lo establecido en el Código de Trabajo
65	¿Se gestiona los accesos necesarios y back ups de la información en sistema?	X		Se gestiona cada 24 horas los back up al sistema automáticamente
66	¿Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia?	X		Se hace el análisis correspondiente al momento de determinar planes o procesos

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad  
 Cuestionario de Control Interno  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	C1 9/10
Hecho por:	SQL
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	28/01/17

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
67	¿Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente?	X		Se hacen planes de mitigación para contrarrestar los efectos
68	¿El análisis de los riesgos es ejecutado por gerentes o jefes?	X		Se analiza de manera conjunta con los gerentes para determinar los controles necesarios
69	¿Se definen los planes de acción para minimizar/trasladar/eliminar los riesgos detectados?	X		Se definen y se presentan al Comité de Riesgos
70	¿Existen mecanismos para conseguir la información externa de a las condiciones del mercado?	X		Se hace benchmarking profesional
71	¿Se presenta la información generada internamente, la crucial para el alcance de los objetivos?	X		Se presenta a los involucrados para la toma de decisiones
72	¿Se traslada información a Gerencia General y Consejo de Administración para la correcta toma de decisiones?	X		La información la generan de manera automática
73	¿La información se traslada con el detalle necesario para los distintos niveles de gestión?	X		Se traslada en forma de reporte
74	¿Se adjunta resumen, facilitado la comprensión y permitiendo la inspección minuciosa con los detalles cuando sea necesario?	X		Se hace resumen
75	¿La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control de los acontecimientos y actividades, posibilitando la fácil toma de decisiones?	X		Se traslada en el tiempo necesario
76	¿Las áreas involucradas con la carga de información y los accesos aportan la atención debida?		X	El área de Inteligencia de Negocios presenta atrasos en las gestiones



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad  
 Cuestionario de Control Interno  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	C1 10/10
Hecho por:	SQL
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	28/01/17

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
77	¿Los clientes confirman la aceptación del producto financiero con la supervisión responsable?	X		Se confirma luego de cada llamada o en la misma llamada
78	¿Se proporciona información a la Gerencia de Negocios sobre el cumplimiento de normas aplicadas con el funcionamiento del sistema de control interno?	X		Se traslada la información de manera adecuada
79	¿Se realizan pruebas y se comprueba los controles que deberían haber prevenido o detectado los problemas?	X		Se hacen pruebas periódicas
80	¿La Gerencia de Negocios decide que recomendaciones proporcionadas por las auditorías se llevarán a la práctica?	X		Algunas se implementan para contrarrestar la ineficiencia de los controles
81	¿Se informa a la Gerencia General de las sugerencias de los empleados y se toman las acciones necesarias?	X		Se informa de manera oportuna
82	¿Se requiere periódicamente al personal para que confirme su cumplimiento del código de conducta?	X		Se hace el recordatorio de manera mensual en cada reunión general.

Entrevistado: Manuel Barrientos, Gerente de Negocios  
 Entrevistador: Sergio Quiñonez

#### 4.6 Programa de Evaluación

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad  
Programa de Evaluación  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>D</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	27/01/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	28/01/17

#### Objetivo

Determinar los pasos a seguir en la ejecución de la auditoría interna en la evaluación de la gestión de Riesgo Operativo y de Privacidad en el Área de Negocios, con la finalidad de obtener las pruebas necesarias y razonables para determinar el cumplimiento de los controles internos, minimizando la materialización de los riesgos mencionados.

Con base a lo determinado en los nuevos conceptos del control interno, el objetivo de la evaluación del entorno de control es hacer una serie de evaluaciones que consisten en:

- Evaluación del entorno de control:
  - Evaluación de la integridad y valores éticos,
  - Evaluación de compromiso de competencia profesional,
  - Evaluación del Consejo de Administración,
  - Evaluación de la filosofía de la dirección y el estilo de gestión,
  - Evaluación de la estructura organizativa,
  - Evaluación de la autoridad y responsabilidad,
  - Evaluación de las políticas y prácticas en materia de recursos humanos.
- Evaluación de los riesgos,
- Evaluación de actividades de control,
- Evaluación de la información y comunicación,
- Evaluación de la supervisión.

## 4.7 Trabajo de campo

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de la evaluación de la integridad y valores éticos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	E
Hecho por:	SQL
Fecha:	01/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	02/03/17

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
Practicar la ética y valores de acuerdo a los estándares definidos por el Consejo de Administración del banco	El código de ética no se alinea con el plan estratégico cambiante por lo cual pueden existir estrategias que afecten directamente los valores.	Baja ≠	Código de ética firmado por todos los colaboradores	Código de ética funciona de manera eficaz	E1
	El código de ética no es frecuentemente recordado a los colaboradores con más de 1 año de laborar	Alta	Existen mecanismos de recordatorio del código de ética	El mecanismo es eficaz	E2
	El código de ética no se encuentra actualizado	Media	El código de ética no está actualizado	Debilidad actual del código	E2

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor de la Integridad y Valores éticos son poco recordados por parte del personal que labora dentro del área de Negocios. Sin embargo, por su mismo instinto evitan tener ciertas actividades que puedan provocar alguna sanción por parte de la Gerencia. Sin embargo existe cierto grado de resistencia al cumplimiento de algunas políticas. De haber algún problema detectado, esto se incluirá en el informe.

≠ Ver en PT Q

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de la evaluación de la integridad y valores éticos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	E1 1/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	01/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	02/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento de las normas y políticas establecidas dentro de la Institución, para determinar a grandes rasgos el grado de compromiso de los colaboradores con las prácticas y valores éticos exigidos por el Banco de Saturno, S.A.

### **Trabajo realizado**

Se evaluó el código de ética, el cual fue entregado por Manuel Barrientos, Gerente de Negocios. Dicho código de ética contiene todas las políticas, normas y detalles relacionados con la integridad y valores éticos. Efectivamente la misma da una pauta o señala las acciones que no deben cometerse dentro y fuera del Banco de Saturno, S.A.

Se evaluaron todas las políticas que se detallan en dicho código de ética, encontrando la violación a algunas de ellas tales como:

- Prohibición a cualquier tipo de relación amorosa entre colaboradores.

Esta medida está indicada en el Código de ética, firmado por todos los colaboradores, sin embargo existen 5 parejas entre colaboradores del área de Negocios. La medida no ha afecta en lo laboral, sin embargo es un indicio del grado de compromiso de los colaboradores hacia lo establecido en el Banco de Saturno. La Gerencia tiene pleno conocimiento de ello, sin embargo no han aplicado las sanciones correspondientes.

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de la evaluación de la integridad y valores éticos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	E1 2/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	01/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	02/03/17

- Cumplir con el horario establecido de entrada, salida y almuerzo.

Los colaboradores están presionados con la puntualidad, en la cual un 98% del personal cumple con lo requerido, ya que si no violan este punto pueden verse afectados en su bonificación. Sin embargo existe personal reacio a cumplir con las normas y políticas establecidas. Estuardo Gamaliel, el Jefe de Gestiones Administrativas incumple con el horario de entrada, jactándose que su hora de salida es demasiado tarde, cumpliendo con lo requerido. Es no cumple con el ejemplo que debe dar una Jefatura o Gerencia dentro del área, debido a que el ejemplo constituye la forma más eficaz de transmitir un mensaje a toda la organización respecto al comportamiento ético. Las personas tienen a imitar a sus líderes y si estos incumplen con la moral, ética e integridad, las personas bajo su cargo le imitarán en sus acciones. (ver PT E2 2/3)

La última actualización del código de ética data del año 2008, por lo cual debe ser analizado y actualizado por parte del personal de Recursos Humanos, con base a lo observado y sugerencias que puedan hacer las demás Gerencias, incluyendo a la Gerencia de Negocios. Se debe incluir un plan de desarrollo del personal.

Para lograr que el personal esté atento al código de ética, el área de Recursos Humanos sube al portal web interno de la Institución, capsulas informativa a manera que el colaborador se vea asediado por recordatorios de cumplimiento de política. Solamente en los casos mencionados arriba, se incumple, siendo a grandes rasgos, satisfactorio el cumplimiento del código de ética en el área de Negocios. (ver PT E2 3/3)

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Papel de trabajo de la evaluación de la integridad y valores  
éticos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	E2 1/3
Hecho por:	SQL
Fecha:	01/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	02/03/17



**FFO**

Se revisaron las cláusulas para validar el cumplimiento. Se determinó que una de las cláusulas (se realizó el extracto abajo) que no se cumple a cabalidad.

∞

- Se tiene prohibido tener relaciones sentimentales entre los colaboradores del Banco de Saturno

Banco de Saturno, S.A.

Área de Negocios

Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad

Papel de trabajo de la evaluación de la integridad y valores éticos

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	E2 2/3
Hecho por:	SQL
Fecha:	01/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	02/03/17

- El horario se estipula de la siguiente manera:
  - Horario de entrada: 8:00 hrs (sin excepción alguna)
  - Horario de salida: 17:00 hrs
  - 1 hora para el almuerzo entre las 12:00hrs a las 14:00 hrs

	Nombre empleado:	Gamaliel, Estuardo		¥
Fecha:	Hora entrada:	Salida almuerzo	Entrada almuerzo	Hora de salida:
02/12/2016	10:00	12:00	14:00	21:45
05/12/2016	9:00	13:01	14:00	19:00
02/01/17	8:30	13:01	14:00	17:03
05/01/17	8:15	13:01	14:00	19:33
11/01/17	8:46	13:01	14:00	17:37
15/01/17	8:32	13:01	14:00	21:38
28/01/17	9:45	13:01	14:00	23:11
03/02/17	11:00	13:01	14:00	22:45
14/02/17	8:20	13:01	14:00	17:54
03/03/17	8:01	13:01	14:00	20:23

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Papel de trabajo de la evaluación de la integridad y valores  
éticos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	E2 3/3
Hecho por:	SQL
Fecha:	01/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	02/03/17

Se validó la página web de la institución que contiene todas las noticias, presentaciones, además de todos los documentos como el código de ética, leyes, políticas, normas, procedimientos, descriptores de puestos, entre otros.



## Página Web de Ética y Valores



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de compromiso de competencia profesional  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	F
Hecho por:	SQL
Fecha:	01/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	02/03/17

130

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
El banco, buscando un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el costo	Que se contrate personal con competencias diferentes a las requeridas	Bajo ≠	Existe un proceso de contratación. Listado de competencias y responsabilidades por puesto	Revisión de examen de ingreso no es eficaz	F1
	Que se desaproveche el recurso humano colocando a los colaboradores donde su capacidad son pocos exigidos	Medio	Existe una evaluación de desempeño	Colaboradores son eficientes en su puesto.	F1
	Que no se tenga claro que características se requieren para determinado puesto en el área de Negocios	Bajo	Descriptorios y el perfil DISC requerido para cada puesto	Descriptorios de puesto disponibles y eficaces	F1

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor de compromiso de competencia profesional es un punto importante y ejecutado a nivel general de buena manera por parte de la Gerencia de Negocios. Se detectó un incumplimiento estipulado con la contratación, sin embargo pareciera que hubo cierto grado de aprobación por parte del Gerente de Telemercadeo, sin embargo no dio el aviso correspondiente. El desarrollo del personal es el idóneo en el área. De haber algún problema detectado, esto se incluirá en el informe.

≠ Ver en PT Q

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación de compromiso de competencia profesional  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	F1 1/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	02/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	03/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento relacionado con el compromiso de competencia profesional del Banco de Saturno, S.A., determinando que los colaboradores contratados cumplan con las características mínimas para ocupar los puestos asignados, además de tener claro el perfil deseado en cada puesto para futuras contrataciones.

### **Trabajo realizado**

Se solicitó a la Gerencia de Negocios los descriptores del puesto de toda el área indicada. Estos fueron entregados tardíamente. Sin embargo, en su validación no se encontró inconveniente alguno, los mismos están actualizados al año 2015. Estos cuentan con la firma de autorización del Gerente de Negocios y Gerente de Recursos Humanos, siendo válidos las competencias, habilidades y conocimientos requeridos para cada puesto existente en el área de Negocios del Banco de Saturno. Los mismos se encuentran con cada gerente y jefe del área para que al momento de requerir alguna plaza vacante, los mismos puedan observarlos e irse adecuando al perfil requerido. (ver PT F2 1/3)

Al tener los descriptores, se analizaron las atribuciones y tareas asignadas, estando perfectamente segregadas las actividades de ejecución y aprobación como corresponde. Cada puesto tiene diferentes tareas por ejecutar, por lo que no existe la doble ejecución donde no sea necesaria. Se consultó a Gerencia de Negocios sobre algún inconveniente que haya detectado, sin embargo indicó que no ha ocurrido ninguno relacionado a la segregación. (ver PT F2 1/3)

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación de compromiso de competencia profesional  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>F1 2/2</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	02/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	03/03/17

Se revisó que los expedientes tuvieran los exámenes de ingreso de los colaboradores por cada puesto con la finalidad de determinar si los colaboradores tenían el conocimiento necesario para cada puesto asignado, sin embargo se detectó el caso de un colaborador que no tiene la experiencia ni el conocimiento necesario para desempeñar el puesto de Supervisor del área de Negocios, debido a que el mismo reprobó el examen para ingresar al puesto. Se notificó al Gerente de Negocios sobre dicho hallazgo, indicando que desconocía de dicho fallo y que reunirá al Gerente de Telemercadeo, Gerente de Recursos Humanos y Jefe de Selección y Reclutamiento para determinar el inconveniente. El nombre del supervisor corresponde a Hugo Mejía. (ver PT F2 1/3)

Se revisó el programa de capacitaciones a impartir al área de Negocios, siendo esta adecuada para el alcance de los objetivos y metas trazadas en dicha gerencia. Además de existir una adecuada inducción al puesto y de tener un plan de desarrollo para el personal del área, incentivando a las personas a tener un plan de carrera dentro de la entidad. (ver PT F2 2/3 y F2 3/3)

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo de la evaluación del compromiso de  
 competencia profesional  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	F2 1/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	02/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	03/03/17

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del Puesto		Categoría Laboral
Gerente de Negocios		Gerente de Negocios
Departamento	Nº. Titulares	Jornada laboral
Técnico	1	Mañana y tarde
2. FINALIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La captación de clientes y elaboración de presupuestos.</li> <li>• Ajustar el desarrollo de las obras a los presupuestos consignados.</li> <li>• La dirección del Departamento de Producción, así como la gestión de los recursos humanos y materiales aplicados en los proyectos de trabajo, asignando el personal a los distintos trabajos.</li> </ul>		
3. ÁREAS DE EFICACIA / RESULTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes captados.</li> <li>• Presupuestos ajustados a un margen comercial eficaz.</li> <li>• Gestión de recursos humanos y materiales de su departamento.</li> <li>• Ajuste de resultados al presupuesto establecido en cada proyecto de trabajo.</li> <li>• Control de presupuestos.</li> </ul>		

§

**FFO**

Se revisaron los descriptores, los cuales contienen la información razonable de las responsabilidades asignadas, su periodicidad entre otra información útil para los colaboradores.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo de la evaluación del compromiso de  
 competencia profesional  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016


PT:	F2 2/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	02/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	03/03/17

§

Nombre	Hugo Mejía				
Edad:	32	DPI:	18473054201010	Nit:	4720178-3
Último grado:	Pensum cerrado de Administración de empresas		Tel:	34204819	

**EFO**

§

	<b>Resultado: <u>REPROBADO</u></b>
Nombre: <u>Hugo Mejía</u>	
Examen de conocimiento para la plaza de Supervisor Área de Negocios	

**EFO**

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo de la evaluación del compromiso de  
 competencia profesional  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	F2 3/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	02/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	03/03/17

μ



FFO


μ

## PLAN DE INDUCCIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS/ROLES	TIEMPO
Bienvenida	La analista de Reclutamiento, le da la bienvenida, luego de su contratación, y lo dispone para comenzar el proceso de inducción	Analista de Reclutamiento	½ h
Inducciones Generales	Recursos Humanos, (Misión, Visión, Valores, Objetivos y políticas), Seguridad Industrial, y las específicas del cargo.	Material (impreso y digital) / Especialistas del área, analista de Reclutamiento.	3 h

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo de la evaluación del compromiso de  
 competencia profesional  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	F2 4/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	02/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	03/03/17



M

## Plan de Desarrollo de Carrera

EFO

	<p><b>Áreas de Desarrollo Genéricas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer como mayor prioridad la utilización de habilidades interpersonales para incentivar el aprendizaje y aprovechar al máximo otras potencialidades.</li> </ul> <p><b>Áreas de Desarrollo Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de Planes de Desarrollo y claves para entender la dirección y motivación de todos los empleados del área o agencia. Proveer de tareas que lleguen a crear un ambiente para el aprendizaje y desafíos.</li> <li>Maximizar el potencial, a través de la participación en reuniones y liderazgo en proyectos especiales para el continuo aprendizaje.</li> </ul> <p><b>Proxima Posición / Opciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sub-Jefe de Créditos</li> <li>Jefe de Créditos</li> <li>Administrador de Agencia</li> </ul> <p><b>Posición a Largo Plazo / Opciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe del Área de Unidad de Riesgos</li> <li>Jefe del Área de Auditoría</li> <li>Gerente</li> </ul> <p><b>Visión y Deseos del Empleado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soy una persona capaz, que disfruta de los retos que genera la responsabilidad y que contribuye al éxito de la empresa.</li> <li>Las tareas o funciones encomendadas tendrán que proveer una oportunidad para poder seguir desarrollando mis habilidades, estando dispuesto en alinear las oportunidades con mis intereses y desarrollo con las de la organización.</li> </ul> <p><b>Movilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sin problema alguno para desplazarme a otra plaza o área.</li> </ul> <p><b>Disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez al dejar mis funciones y tareas actuales en orden.</li> <li>Una vez finalizado mi Diplomado.</li> </ul>
--	---

Se pudo comprobar en las presentaciones y plan anual de desarrollo de carrera las indicaciones por el Gerente de Negocios. Existe anuencia al desarrollo de los colaboradores dentro del área.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación del Consejo de Administración  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	G
Hecho por:	SQL
Fecha:	03/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	04/03/17

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
Comunicación asertiva entre el Consejo de Administración y la Gerencia de Negocios	La comunicación del Consejo de Administración no es frecuente con la Gerencia de Negocios	Media ≠	Acta por cada reunión quincenal.	Definición de planes en actas es de manera eficiente	G1
	Los resultados trasladados al Consejos de Administración no son los reales o los esperados	Baja	Información generada al C. A. es descargada del sistema, no es editable	Descarga de información es eficaz	G1
	Las decisiones del Consejo de Administración no se alinean a las metas y objetivos trazados en un inicio	Baja	Existe mecanismos para validar alineación y cumplimiento	El mecanismo utilizado es eficaz.	G1

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor relacionado con el Consejo de Administración apoya enormemente al éxito del área de Negocios, debido al seguimiento y supervisión ejercido directamente, siendo un importante porcentaje de ingresos obtenidos por parte del Banco de Saturno. La fluidez de comunicación ayuda a la toma de decisiones y cambios en la estrategia. De haber algún problema detectado, esto se incluirá en el informe.

≠ Ver en PT Q



Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación del Consejo de Administración  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>G1</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	03/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	04/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento relacionado con el Consejo de Administración del Banco de Saturno, S.A., determinando que la comunicación entre la Gerencia de Negocios sea de forma periódica y con las mejores cualidades posibles, determinando un adecuado traslado de ideas, requerimientos y puntos de vista.

### **Trabajo realizado**

Se entrevistó a miembros del Consejo de Administración y Gerente General para determinar la cantidad y calidad de la comunicación entre el órgano superior y la Gerencia de Negocios. Se determinó que la comunicación quincenal aporta a la Gerencia de Negocios un apoyo por parte de la alta gerencia debido a que existe un alto grado de análisis en conjunto, mejorando de forma notoria la capacidad de la toma de decisiones, dándole la supervisión y seguimiento necesario. Además el traslado de los resultados sin importar su cumplimiento o el incumplimiento se maneja de forma clara y transparente, aportando además algunas iniciativas de marketing, negociaciones entre otros puntos vitales, por lo que el Consejo de Administración está satisfecho por la mayoría de resultados y el aporte adicional de la Gerencia de Negocios.

Se solicitó a la Gerencia de Negocios las actas que constan los diversos requerimientos, acuerdos y cambios en la estrategia que indica el Consejo de Administración. Estas fueron proporcionadas en el tiempo estipulado, por lo que se analizaron y se determinó que la medidas a implementar y demás puntos que dictamina el Consejo de Administración se ejecutan según corresponda. (ver PT's G2)

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo de evaluación del Consejo de  
 Administración  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>G2</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	03/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	04/03/17

μ



Reportería que se genera automáticamente en el sistema de Tableau, proporcionada por Recursos Humanos. Esta reportería se genera para las presentaciones al Consejo de Administración.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación sobre la filosofía de dirección y el estilo de gestión  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	H
Hecho por:	SQL
Fecha:	03/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	04/03/17

140

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
Practicar la adecuada filosofía de dirección de acuerdo a los estándares definidos por el Consejo de Administración	Las instrucciones no están del todo claras y falta un documento que estipule las metas e instrucciones diarias.	Medio ≠	Memo de instrucciones y metas firmado por los colaboradores	Instrucciones y metas al personal son claras y objetivas.	H1
	El acta o memo que contiene las instrucciones y metas está desactualizado	Baja	El memo de instrucciones está actualizado	Fortaleza al revisar la actualización del memo.	H1
	Las instrucciones y metas no se alinean con el plan estratégico por lo que pueden existir estrategias que afecte la dirección.	Baja	Existen mecanismos para recordar las instrucciones y metas	Los mecanismos de recordatorio son eficaces	H1

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor relacionado con la filosofía de dirección y el estilo de gestión apoya enormemente al éxito del área de Negocios, debido al seguimiento y supervisión ejercido directamente, siendo un importante factor al cumplimiento del control interno y las metas estipuladas en el área de Negocios. De haber algún problema detectado, esto se incluirá en el informe.

≠ Ver en PT Q

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación sobre la filosofía de dirección y el  
estilo de gestión  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	H1 1/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	03/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	04/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento relacionado con la filosofía de dirección y estilo de gestión del Banco de Saturno, S.A., determinando la forma que gestionan en mayor medida las políticas escritas, indicadores de rendimiento e informes sobre el cumplimiento de las metas establecidas. .

### **Trabajo realizado**

Se entrevistó a 10 colaboradores que laboran en el área de Negocios para determinar el grado de conocimiento de las metas e instrucciones establecidas. Todo el personal indicó que conoce las metas diarias, sin embargo algunos detallaron que la meta algunos días se acumula por el incumplimiento de metas de días anteriores. Esta política sin embargo al ser cuestionado el Gerente de Negocios, Gerente de Bancas, Gerente de Ventas Directa y Gerente de Telemarketing indicaron que el objetivo de acumularlo es darle una oportunidad más al colaborador de reponerse ante el incumplimiento de metas, y no ser tan cerrados en calificarlos por día. Algunos logran reponerse y terminan cumpliendo a cabalidad o por más el mes. (ver PT H2 1/3)

Se consultó al Gerente de Negocios sobre el análisis previo al girar alguna instrucción y los riesgos que correspondan. Se indicó que algunas veces por lo apremiante del tiempo no se deja constancia de lo analizado, simplemente se responde de manera simple a través de correos electrónicos. En algunos casos se asume el riesgo, independientemente si se realizó un análisis profundo de la situación o un análisis básico del mismo. De igual forma la Gerencia de

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación sobre la filosofía de dirección y el  
estilo de gestión  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>H1 2/2</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	03/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	04/03/17

Negocios debe asumir riesgos, debido a que el objetivo del área es colocar los diversos productos. Obviamente han surgido ciertos inconvenientes pero estos no han tenido el gran impacto esperado. Con relación a las metas establecidas, se ha estudiado la mejor forma de apoyar a los colaboradores, debido a que las metas no pueden ser las mismas para todos los meses y todos los días, por tal motivo las metas se han segmentado y adecuado a cada mes y cada día para que las ventas previstas se cumplan, sin importar el mes y el día que se gestionen.

Se validó en el sistema la rotación del personal clave en el área de Negocios, siendo esta nula. Sin embargo en la rotación de ejecutivos, esta se incrementa hasta un 35%, siendo el área con mayor índice de rotación de personal. Sin embargo en cuanto al estilo de gestión y de filosofía de dirección no afecta por la continuación y desarrollo dentro del área de los jefes, supervisores y gerentes. (ver PT H2 2/3).

Se revisó el memo de instrucciones y metas del área de Negocios, determinando que contiene las firmas de todos los colaboradores, además se encuentra actualizado. El mismo también se encuentra cargado en el portal de la institución, por lo que el personal tiene otro tipo de recordatorio, además de las reuniones diarias por la mañana y de los pizarrones que contienen el cumplimiento de metas por día y mes. (ver PT H2 3/3).

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo sobre la evaluación de la filosofía de  
 dirección y el estilo de gestión  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	H2 1/3
Hecho por:	SQL
Fecha:	03/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	04/03/17

Preguntas a realizar:

- ¿Conoce las metas e instrucciones del área? Indique cuales son.
- ¿Dónde se puede encontrar las metas e instrucciones?
- ¿Tiene comentarios adicionales? ^

<b>Nombre del colaborador:</b>	<b>Estado de evaluación</b>
Juan Revolorio	Aprobado
Cesar Canel	Aprobado
Roberto Mijangos	Aprobado
Pepe Rojas	Aprobado
Pedro Jiménez	Aprobado
Aurora Morales	Aprobado
Salvador Pinto	Aprobado
Francisco Meneses	Aprobado
Lucía Morales	Aprobado
Marta Castillo	Aprobado
<b>Porcentaje de aprobación:</b>	<b>100%</b>

Σ

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo sobre la evaluación de la filosofía de  
 dirección y el estilo de gestión  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	H2 2/3
Hecho por:	SQL
Fecha:	03/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	04/03/17

¥

INDICE DE ROTACIÓN: Gerencia de Negocios		
Nivel de puestos	Cantidad	%
Gerencias:	0	0
Jefaturas:	0	0
Supervisor:	0	0
Asistentes:	1	1
Ejecutivos:	70	35

Reporte del sistema que contiene el % de rotación de la Gerencia de Negocios.  
 Justamente lo que indicó el Gerente de Negocios en la entrevista.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo sobre la evaluación de la filosofía de  
 dirección y el estilo de gestión  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	H2 3/3
Hecho por:	SQL
Fecha:	03/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	04/03/17



**DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO**

Desde un contexto general, los requerimientos de análisis y evaluación del desempeño de toda firma comprende la identificación de los factores fundamentales que están afectando el éxito de la organización, considerando la gestión de los negocios, los procesos, el impacto financiero de las operaciones y comerciales. La gestión de los recursos humanos y la estructura de la organización permiten sus

**1) Identificación de la estructura**

De acuerdo a una agenda y de apoyo, liderado por proyectos, área de Aplica equipo de apoyo, Diseño

**2) Levantamiento y análisis de los datos**

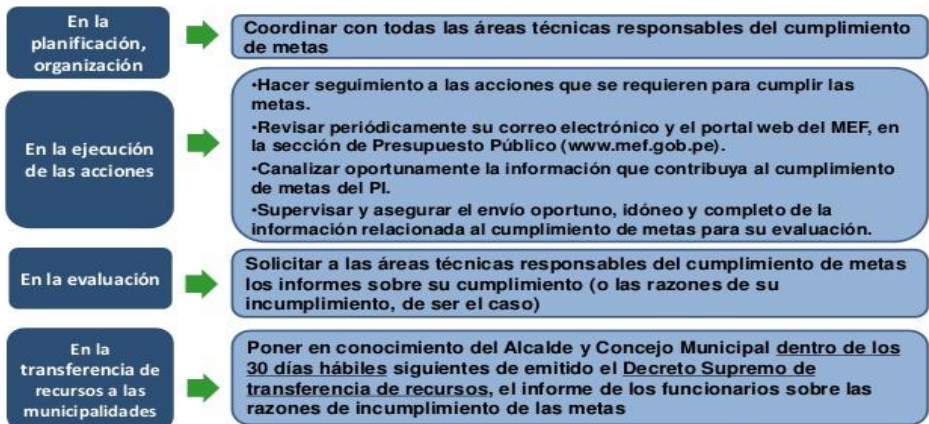
Un aspecto que caracteriza el periodo entre enero-julio pocos miembros del equipo (Ver Tabla 1).

Las cifras dan cuenta que las ventas con un 26%, es decir se canalizan en Ventas, o

Los datos indican que en equipos, ambas concentradas

En estos desempeños se prospecciona, cotizado, y Esta concreción está liderada con un 80% de las Notas)

**Rol del coordinador para el cumplimiento de la meta**



**FFO**



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de la estructura organizativa  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	I
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

146

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
Estipular la estructura de la institución de acuerdo a lo indicado por el Consejo de Administración	El organigrama no se encuentra actualizado.	Alta ≠	Organigrama actualizado del área	Organigrama es claro y objetivo	I1
	La estructura del área no es la adecuada por las tareas asignadas.	Baja	La estructura está analizada y estructurada con base a ese análisis desde diciembre 2016	Organigrama es claro y objetivo	I1
	La estructura del área no se alinea con los objetivos y metas del Banco de Saturno, S.A.	Baja	Acta indica las tareas y metas asignadas a cada área.	Acta de asignación de tareas y estructura es eficaz	I1

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor relacionado con la estructura organizativa determina la buena ejecución y apoya el cumplimiento de las metas, al estar estructurado de una adecuada forma según lo definido por el Consejo de Administración del Banco de Saturno, siendo un importante factor al cumplimiento del control interno en el área de Negocios. De haber algún problema detectado, esto se incluirá en el informe.

≠ Ver en PT Q

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa sobre la evaluación de la estructura organizativa  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	I1 1/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento relacionado con estructura organizativa del Banco de Saturno, S.A., determinando la forma en que se gestiona las responsabilidades y metas asignadas y si estas son distribuidas de forma correcta en la estructura específicamente del área de Negocios. La estructura organizativa del área debe ser razonable y acorde a lo requerido por las necesidades y por lo estipulado por el Consejo de Administración, encaminado al cumplimiento de metas y objetivos.

### **Trabajo realizado**

Se validó la existencia del organigrama y el mismo se encuentra actualizado a la fecha de diciembre 2016. (ver PT I2 1/2)

Se consultó al Gerente de Negocios la estructura del área y el cumplimiento de sus funciones. Este análisis se hizo conforme a lo estipulado por el Consejo de Administración, se plasmó en una presentación para dicho Consejo, siendo aprobado y quedando la constancia en un acta. (ver PT I2 1/2)

Se analizó la estructura organizativa, determinando que la misma agregando las herramientas y sistemas que ejecutan, apoyan a que la fluidez de la información sea la adecuada para la consecución de los objetivos. El personal está ubicado en el puesto en donde mejor se desempeña y está motivado para el cumplimiento de sus responsabilidades. La estructura del área facilita a la supervisión adecuada. De detectarse algún inconveniente los canales de comunicación están abiertos, además de sentirse un ambiente de confianza

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa sobre la evaluación de la estructura organizativa  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

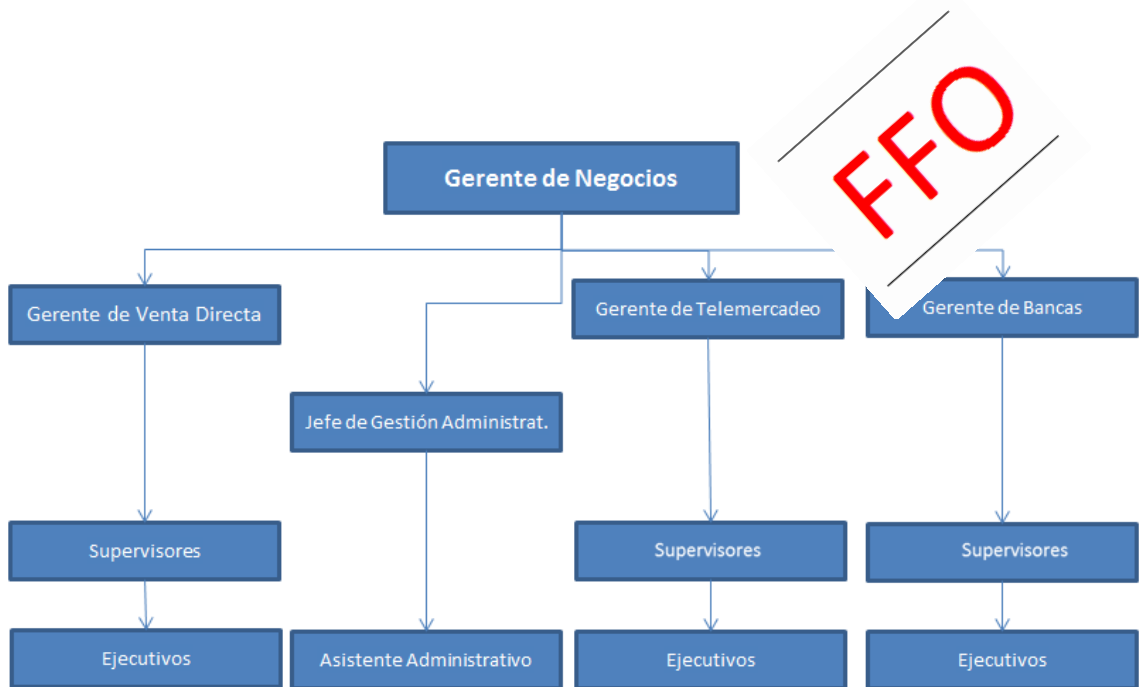
PT:	<b>I1 2/2</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	06/03/17

hacia el Gerente de Negocios, debido a la apertura a escuchar a los colaboradores en sus inconvenientes. (ver PT I2 1/2)

La Gerencia de Negocios pide constante apoyo al área de Recursos Humanos no solo en la contratación del personal cuando se requiere, sino también en la evaluación y análisis que apoye una mejor estructura del área, originando así un factor importante para la consecución de metas y objetivos asignados al área. (ver PT I2 1/2)

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de la estructura organizativa  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	I2 1/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

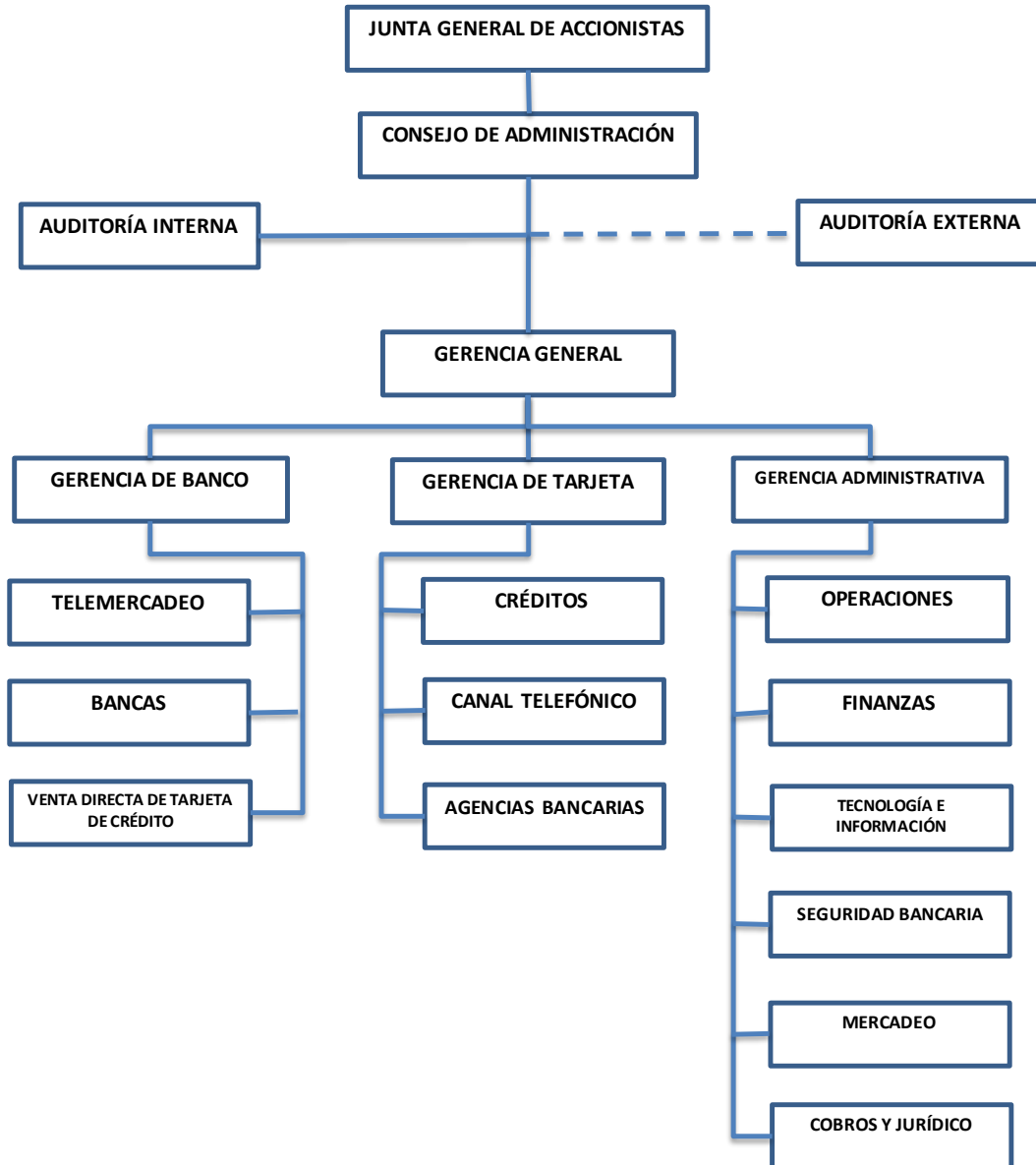


Se evaluó la estructura del área de Negocios del Banco de Saturno, S.A., encontrando que la estructura es razonable con base a la cantidad de transacciones de la institución.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de la estructura organizativa  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	I2 2/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

**Estructura organizacional del Banco de Saturno, S.A.**



Se evaluó la estructura general del Banco de Saturno además del área de Negocios, encontrando que la estructura es razonable con base a la cantidad de transacciones de la institución.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de asignación de autoridad y responsabilidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	J
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

151

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
La asignación de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control, estableciendo papeles respectivos de las personas dentro del sistema	Que no esté asignado la autoridad y responsabilidad por escrito a los Gerentes, Jefes y Supervisores	Baja ≠	Nombramiento de autoridad y responsabilidad a cada colaborador, además de contrato	Contratos, nombramientos claramente definidos y detallados	J1
	Que no se tomen las responsabilidades y autoridades en el momento requerido	Baja	La toma de decisiones está estipulado en el acta, y está basada en la línea de autoridad y responsabilidad		J1
	La línea de mando no está clara para los colaboradores	Baja	Asignación de un superior jerárquico.		J1

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor relacionado con la asignación de autoridad y responsabilidad determina la buena ejecución y apoya el cumplimiento de las metas, al estar estructurado de una adecuada forma según lo definido por el Consejo de Administración del Banco de Saturno, siendo un importante factor al cumplimiento del control interno en el área de Negocios. De haber algún problema detectado, esto se incluirá en el informe.

≠ Ver en PT Q

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación de asignación de autoridad y  
responsabilidad  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>J1</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	06/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento relacionado con la asignación de autoridad y responsabilidad del Banco de Saturno, S.A., determinando la forma en que se gestiona la línea de mando entre los colaboradores y la línea jerárquica y si estas son distribuidas de forma correcta en el área de Negocios. La asignación de la línea de mando debe ser razonable y acorde a lo requerido por las necesidades y por lo estipulado por el Consejo de Administración, encaminado al cumplimiento de metas y objetivos.

### **Trabajo realizado**

Se entrevistó al Gerente de Negocios para determinar la forma en que se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática, en toda la organización de la empresa. Efectivamente se hacen los nombramientos oficiales que hacen constar por medio escrito la asignación de responsabilidades, línea de mando o autoridad desde la Gerencia hasta la supervisión, desarrollando de esta manera un área que distribuye las mismas para ampliar el margen de control y de liderazgo. Estos nombramientos fueron validados en el libro de actas interno del Banco de Saturno.

Se analizó que las atribuciones y requerimientos fueron asignadas correctamente según corresponde la línea de mando, por lo que no existe lagunas en cuanto a la responsabilidad al momento de las tomas de decisiones según la jerarquía y política autorizada, tampoco sobrepasan los límites establecidos.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de las políticas y prácticas en materia de recursos humanos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	K
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
Contratar a los colaboradores idóneos de acuerdo a los estándares definidos por el Consejo de Administración	Los exámenes de ingreso no se han actualizado	Baja ≠	Examen de cada puesto actualizado y autorizado	Examen aprobado objetivamente	K1
	El perfil del puesto no se ha actualizado.	Baja	Perfil estipulado para cada puesto	Perfil definido de manera eficaz	K1
	Los puestos estipulados no se alinean a las metas definidas por la Gerencia	Baja	Puestos autorizados por el Consejo de Admón.	Aprobación de puesto es clara y eficiente	K1

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor relacionado con las políticas y prácticas en materia de recursos humanos determina la buena ejecución y apoya el cumplimiento de las metas, al formado por colaboradores que cumplen el perfil definido para el alcance de objetivos estipulados por el Consejo de Administración del Banco de Saturno, siendo un importante factor al cumplimiento del control interno en el área de Negocios. De haber algún problema detectado, esto se incluirá en el informe.

≠ Ver en PT Q



Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación de políticas y prácticas en materia  
de recursos humanos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	K1 1/3
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento relacionado con las políticas y prácticas en materia de recursos humanos del Banco de Saturno, S.A., determinando la forma en que se gestiona el capital humano en el área de Negocios. Las políticas empleadas y las prácticas determinaran el desempeño y el control interno que se practique acorde a lo requerido por las necesidades y por lo estipulado por el Consejo de Administración, encaminado al cumplimiento de metas y objetivos.

### **Trabajo realizado**

Se entrevistó a la Gerente de Recursos Humanos para determinar las políticas internas generales y específicas que podrían afectar a los colaboradores del área de Negocios. Las políticas generales tales como el uso de uniforme, horario de labores, entre otras, son de cumplimiento de manera general por los colaboradores que laboran en el área de Negocios. Según indica la Gerente de Recursos Humanos, por el rango de edades de la mayoría de colaboradores (de 18 a 24 años) alguno presentan cierto grado de resistencia relacionado al cumplimiento de determinadas políticas generales, como el uso de uniforme y presentación. Ante estos casos se tiene como política notificarle de manera formal al colaborador las normas y políticas, evitando una medida drástica como elaborar un memo al expediente de llamada de atención, a no ser que la reincidencia y rebeldía del colaborador sea muy evidente. Con relación a determinadas normas de convivencia interna y reglamento interno del trabajo, existe el punto de relaciones sentimentales entre colaboradores, el cual entra en

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación de políticas y prácticas en materia  
de recursos humanos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>K1 2/3</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	06/03/17

conflicto con un porcentaje mayor de colaboradores. Desde la Gerencia General se comprende que la misma interrelación y convivencia diaria entre los colaboradores se tiene un mayor apego y por obvias razones pueden surgir algunas parejas. Con esta medida se es un poco más tolerante aunque se les notifica a los colaboradores que están violando la norma, sin embargo desde la Gerencia General se les indica que deben continuar con sus labores, evitando el mínimo roce o contacto con la pareja, que de suceder, se les estará asignando un memo al expediente, aplicando de manera correcta en estos casos las sanciones establecidas el reglamento interno de trabajo.

Se analizó cada punto definido en el Reglamento Interno de Trabajo, determinando de manera objetiva que lo trasladado por la Gerencia de Recursos Humanos ocurre lo indicado anteriormente. Por no ser material o que incida directamente estos incumplimientos como uso de uniforme y relaciones sentimentales, no se detalla la validación, sin embargo se revisó el reglamento interno, analizando si existe otra norma de mayor materialidad que sea necesaria detallar, con la conclusión que no existe materialidad en las mismas. Además se tiene el reglamento de trabajo firmado por cada colaborador, encontrándose una copia del mismo en el portal web además de darse capacitaciones o recordatorios en el proceso de inducción además de darse 2 veces al año una presentación a nivel general por parte de Recursos Humanos a los colaboradores para mantener en la mente sus normativas. (ver PT K2)

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación de políticas y prácticas en materia  
de recursos humanos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>K1 3/3</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	06/03/17

Se entrevistó al Gerente de Telemercadeo, área que registra el mayor índice de rotación de personal en el área de Negocios, quien comentó que relacionado con el aspecto de contrataciones no ha tenido problemas, excepto cuando existen contrataciones masivas de colaboradores debido a que se encuentra en apertura una sección nueva de Telemercadeo. En estos casos es cuando se complica un poco el elegir personal, debido a que algunos filtros utilizados (exámenes, confirmación de datos, entre otros) no se ejecutan por ser masivo. Este procedimiento fue evaluado, encontrando un alto riesgo de contratar personal que por diversos aspectos incluidos en el descriptor de puesto y política de selección y reclutamiento no deba ser contratado por la Institución.

Se evaluó los diversos filtros (exámenes, procesos, entre otros) para determinar el ingreso del personal. Se determinó que el proceso de contratación y reclutamiento esta acoplada y es razonable ante lo requerido por el Consejo de Administración, resguardando el objetivo y el control interno, a pesar que la misma fue estipulada en el año 2012. Sin embargo los descriptores de puesto están actualizados.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de políticas y  
 prácticas en materia de recursos humanos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	K2 1/6
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17



μ



Se evaluó el Reglamento Interno, encontrando que está definido razonablemente.



μ

**REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**



Los empleadores con veinte (20) ó más trabajadores deben elaborar su Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, el que debe contener la siguiente estructura mínima:

- a) Objetivos y alcances.
- b) Liderazgo, compromisos y la política de seguridad y salud.
- c) Atribuciones y obligaciones del empleador, de los supervisores, del comité de seguridad y salud, de los trabajadores y de los empleadores que les brindan servicios si las hubiera.
- d) Estándares de seguridad y salud en las operaciones.
- e) Estándares de seguridad y salud en los servicios y actividades conexas.
- f) Preparación y respuesta a emergencias.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de políticas y  
 prácticas en materia de recursos humanos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	K2 2/6
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

FFO

**Compromiso de los colaboradores**

1. Todos los colaboradores de BC haremos nuestro máximo esfuerzo por cumplir nuestra misión.
2. Cada colaborador debe entender que su bienestar depende de los resultados del negocio. El trabajo en equipo y la cooperación son claves del éxito.
3. Todos los colaboradores tendrán actividades de limpieza y un elevado compromiso por la higiene.
4. La adecuada actitud de atención es una de las claves del éxito, por lo que todos los colaboradores deberán estudiar y practicar sus principios.
5. Cada colaborador estará al tanto de los servicios que provee el BC y podrá enunciar los beneficios y las características al cliente.
6. El uniforme debe ser portado correctamente, conforme al estándar: limpio, con gafete, sin alhajas, pelo recogido y, en caso de usar, el maquillaje debe ser muy discreto.
7. No se debe comer ni beber durante el desempeño de labores. En el descanso de alimentos, la persona debe quitarse la gorra antes de sentarse a la mesa, y estar siempre atento por si se le requiere.
8. La entrega a domicilio será ágil; previamente debe tenerse toda la información para poder hacer la entrega oportuna.
9. Ante cualquier deficiencia en el servicio, el colaborador debe pedir una disculpa al cliente y esmerarse por borrar la mala imagen.
10. Debe evitarse llamar la atención, corregir o culpar a cualquier otro colaborador, frente al cliente.

**Reglamento:**

1. Faltas menores: comportamiento inadecuado (mascar chicle, rascarse, recargarse, no portar el uniforme correctamente), retardos.  
 • Consecuencias de faltas menores: llamada de atención por parte del gerente
2. Faltas graves: reincidir en faltas menores, no obedecer las indicaciones de los jefes, falta de respeto a compañeros, inasistencias, más de tres retardos en el mes, comer en el puesto de trabajo.  
 • Consecuencias de faltas graves: pérdida de bono mensual, pérdida de posibilidad de promoción.
3. Faltas fatales: reincidencia en faltas graves, falta de honestidad con la empresa o con el cliente, falta de respeto grave al cliente, divulgar información confidencial del BC, incurrir en las faltas señaladas en el capítulo IV, artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.  
 • Consecuencias de las faltas fatales: despido justificado de la empresa y acción legal en caso de falta de honestidad.

Se evaluó la hoja de compromiso y reglamento que firman todos los colaboradores, encontrando su estructura adecuada para el área. Se revisó que tenga la firma de conocimiento y recepción copia de cada colaborador; encontrado que el mismo se encuentra actualizado a la fecha de hoy.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de políticas y  
 prácticas en materia de recursos humanos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

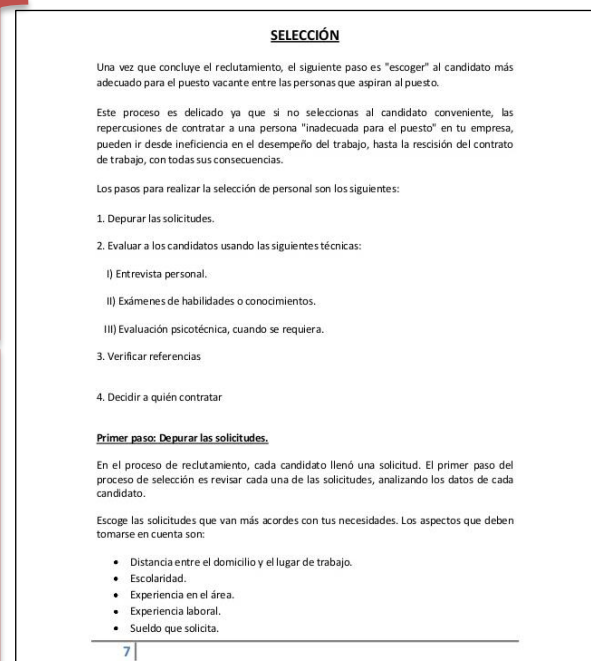
PT:	K2 3/6
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17



**FFO**

Se evaluó el procedimiento para la búsqueda de personal. No se detectó un punto que pudiera ser vulnerable, excepto cuando se hace la contratación masiva para el área de Negocios

**FFO**



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de políticas y  
 prácticas en materia de recursos humanos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	K2 4/6
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

§

(Nombre de la Empresa)	
<b>MANUAL DE DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS</b>	
Logo	Página 1 de 8
(Título del Cargo)	
<b>03-0001</b>	
<u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u>	
<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO:</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo:	Nombre del ocupante:
Nombre del Jefe inmediato:	Nombre del cargo del Jefe inmediato:
Area al que pertenece el cargo:	Posición: Nueva ( )      Actualización: ( )
Elaborado por:	Fecha:
<b>2. RELACION ORGANIZACIONAL:</b>	
<pre> graph TD     A[Superior Jerárquico] --&gt; B[Cargo a Describir]     B --&gt; C[Cargo(s) Auxiliar(es)]           </pre>	
<b>3. DIMENSIONES / NÚMERO DE PERSONAS DEPENDIENTES DEL CARGO:...</b>	
<u>PERFIL DEL CARGO</u>	
<b>8. FORMACIÓN ACADÉMICA / NIVEL EDUCATIVO:</b>	
Nivel de formación académica requerida por la persona que ocupe la posición para garantizar el correcto desempeño de sus responsabilidades:	
<b>12. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:</b> Las aptitudes, actitudes, destrezas y habilidades que todos los colaboradores de la Empresa deben evidenciar en su comportamiento, para aportar a la efectividad organizacional a través de su desempeño.	
Firma del Ocupante:	Firma del Jefe inmediato:
Fecha :	Fecha :
Aprobado por Recursos Humanos:	Aprobado por el Gerente General:
Fecha :	Fecha :

Se revisó la estructura del descriptor de puesto, el cual se encuentra establecido de manera razonable, por lo que no existe observación alguna por parte de la Auditoría Interna.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de políticas y  
 prácticas en materia de recursos humanos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	K2 5/6
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

### Proceso de selección de personal.

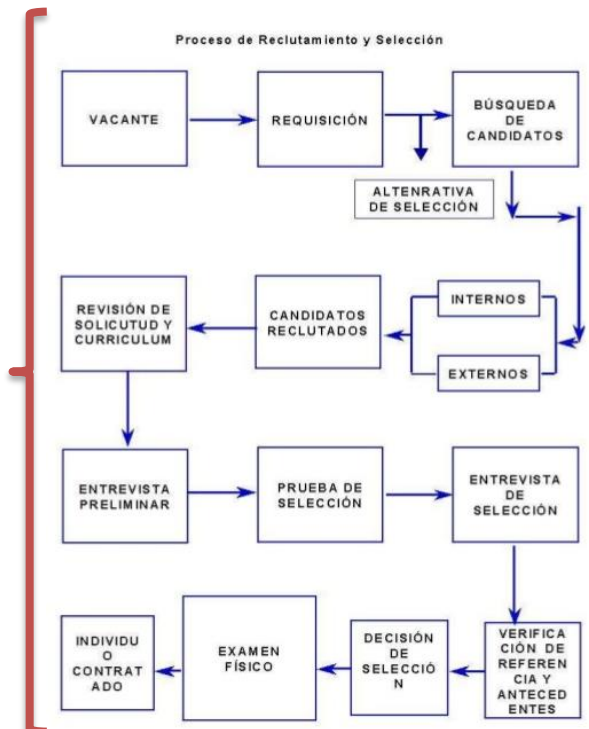
Etapas del proceso de selección de personal:

1. Análisis de curriculum
2. Entrevista preliminar
3. Verificación de antecedentes Capacidad de análisis y síntesis.
4. Habilidades de gestión de la información
5. Toma de decisiones
6. Liderazgo
7. Empatía
8. Comunicación efectiva
9. Ética
10. Pruebas de conocimientos y habilidades
11. Pruebas psicométricas
12. Examen médico

μ

Se evaluó las actividades del proceso de reclutamiento, el cual no tiene puntos que motiven a una observación y requerimiento por parte de la auditoría

FFO  
μ





Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de políticas y  
 prácticas en materia de recursos humanos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	K2 6/6
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

μ

EJEMPLOS DE COMPETENCIAS POR NIVELES

Niveles	1. Liderazgo	11. Organización
Intermedios	2. Empowerment 3. Iniciativa 4. Flexibilidad 5. Desarrollo de colaboradores 6. Trabajo en equipo 7. Comunicación efectiva 8. Orientación al cliente 9. Orientación a resultados 10. Planeación	12. Control 13. Dirección de persona 14. Optimización y calidad 15. Energía y perseverancia 16. Solución de problema 17. Flexibilidad y aprendizaje 18. Toma de decisiones 19. Orientación al logro 20. Tolerancia a la presión
Niveles iniciales	1. Dinamismo – energía 2. Orientación al cliente 3. Trabajo en equipo 4. Orientación a resultados 5. Iniciativa	6. Capacidad de análisis y síntesis 7. Comunicación afectiva 8. Negociación 9. Orientación a resultados

REPERTORIO DE PREGUNTAS PARA REALIZAR LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

EJEMPLOS DE COMPETENCIAS POR NIVELES

Niveles ejecutivos	1. Desarrollo de colaboradores	11. Iniciativa
	2. Liderazgo 3. Liderazgo para el cambio 4. Pensamiento estratégico 5. Empowerment 6. Dinamismo – energía 7. Relaciones públicas 8. Orientación al cliente 9. Trabajo en equipo 10. Orientación a resultados	12. Manejo del conflicto 13. Comunicación afectiva 14. Planeación 15. Organización 16. Capacidad de análisis y síntesis 17. Energía y perseverancia 18. Visión estratégica 19. Negociación 20. Orientación a resultados

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN DE VARIABLE	MEDICIÓN DE VARIABLE
EDAD	Continua	Cantidad de años que un ser ha vivido desde su nacimiento.	Años
NIVEL EDUCATIVO	Cualitativa	Educación recibida del aplicante.	Primaria, secundaria, Técnica, universitaria, Maestría, doctorado
EXPERIENCIA	Continua	Tiempo transcurrido en el desempeño de las actividades profesionales.	Años
APARIENCIA PERSONAL	Cualitativa ordinal	Es la percepción de las personas sobre con ellas interactúan, entendida esta como la sensación interior que resulta de una impresión producidas por los sentidos.	Pésimo Regular Bueno Excelente
EDAD	Cualitativa ordinal	La consecuencia entre lo que hace y lo que transmite su apariencia.	Pésimo Regular

UEBA PSICOTÉCNICA

rendido bien las instrucciones  
 ar al Cuestionario:

'seguro

puesto a contestar todas las  
 con sinceridad:

seguro

3. ¿Cuáles de las siguientes palabras es  
 diferente de las otras dos?:

- A. Algo
- B. Nada
- C. mucho

4. Poseo suficiente energía para  
 enfrentarme a todos mis problemas:

- A. Siempre
- B. Frecuentemente
- C. Raras veces

Se evaluó los perfiles de contratación pre-establecidos, además de las pruebas psicométricas y de conocimiento, encontrando que se ha realizado al personal que ha ingresado o que intenta regresar al área.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación sobre la evaluación de los riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	L 1/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

β

♣

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
Diseñar las estrategias de marketing teniendo en cuenta los factores de competencia, legislativos, de entorno comercial y de otra índole que puedan influir en las actividades de marketing de la entidad, así como cambios potenciales en el medio.	Información inadecuada sobre los factores que pueden influir en la estrategia de marketing de la entidad.	Media ≠	Contratar personal de marketing con experiencia en el sector de la entidad	Planificación de mercadeo es clara, objetiva y eficaz	L1
			Promocionar la pertinencia activa a asociaciones industriales, comerciales o profesionales		
			Supervisar la nueva legislación y la normativa que pueda afectar la entidad.		
			Realizar investigaciones de mercado y supervisar y analizar las tendencias económicas, de los clientes y del sector		

≠ Ver en PT Q

Continúa en L 2/2

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación sobre la evaluación de los riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	L 2/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

164

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
Identificar a los clientes potenciales y reales y desarrollar estrategias de marketing para influir en ellos con el fin de que adquieran los productos o servicios del Banco de Saturno, S.A.	Información imprecisa, impuntual o no disponible sobre el establecimiento de productos, clientes reales o potenciales, publicidad y promoción.	Baja ≠	Realizar investigaciones de mercadeo	Planificación de mercadeo es clara, objetiva y eficaz.  Debilidad actual en la Carga de bases de datos	L1
			Evaluar las eficacia de la publicidad y promoción (indicador de comportamiento)		
			Evaluar las fuentes de obtención de las bases de datos, determinando que se cumpla con los requerimientos legales		
			Analizar la metodología de carga de información de las bases de datos por parte del área seleccionada, determinando el acceso de los demás usuarios a la misma.		

≠ Ver en PT Q

Continúa en L 3/4

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación sobre la evaluación de los riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	L 3/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

165

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
Mantener y asegurar la entrega de los productos financieros a los clientes en el momento oportuno y con el menor costo de distribución posible.	Número limitado de distribuidores adecuados y deficiente rendimiento de los mismos	Media ≠	Identificar y evaluar acuerdos de distribución alternativos	Estadística de entrega y el grado de cumplimiento, y contrato con cláusulas de distribución son simples y están actualizados	L1
			Evaluar contrato estipulado con los distribuidores externos		
			Entregar a los distribuidores información adecuada sobre los clientes para garantizar una entrega eficiente.		
			Supervisar el rendimiento de los distribuidores en el contexto de la estrategia global de marketing de la entidad.		

≠ Ver en PT Q

Continua en L 4/4

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación sobre la evaluación de los riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	L 4/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

166

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
Analizar las necesidades de productos del mercado, incluida la introducción de nuevos productos y la continuación, modificación o retiro de los productos existentes	Ausencia o inadecuada información relacionada con productos de competidores o con nuevos productos potenciales.	Media ≠	Validar el del estudio de competidores	Estudio de competidores e innovaciones de mercado definido de manera eficaz y clara	L1
	Productos obsoletos o con fallos		Evaluar el estudio de mercado centrándose en innovaciones tecnológicas de la competencia		
	Ausencia de demanda del producto		Determinar el grado de conocimiento de los beneficios de los productos financieros.		
	Desconocimiento de información de beneficios de los productos financieros		Impulsar con diferente intensidad o estrategia los productos financieros con poca demanda		

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor relacionado con la evaluación de riesgos determina la buena ejecución y apoya el cumplimiento de las metas, al formado por colaboradores que cumplen el perfil definido para el alcance de objetivos estipulados por el Consejo de Administración del Banco de Saturno, siendo un importante factor al cumplimiento del control interno en el área de Negocios. Se detectó la debilidad en la carga de bases de datos debido a que el área de Inteligencia de Negocios tienen los puestos USB habilitados, esto se incluirá en el informe.

≠ Ver en PT Q

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa sobre la evaluación de riesgos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>L1</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	06/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento relacionado con la evaluación de riesgos por parte del área de Negocios del Banco de Saturno, S.A., determinando la forma en que se gestiona las medidas de control interno y el adecuado manejo y trato de riesgos con la finalidad de minimizarlos, trasladarlos o eliminarlos de acuerdo a lo estipulado por el Consejo de Administración, encaminado al cumplimiento de metas y objetivos.

### **Trabajo realizado**

Se entrevistó al Gerente de Negocios para determinar la forma en que se realiza la evaluación de riesgos, basado en el control interno (Relacionado también con la Matriz de Evaluación de Riesgos Operativos y de privacidad). El análisis del área de Negocios se basa en los diferentes tipos de productos y el estudio de mercado realizado a cada uno para determinar los diversos riesgos que podrían ocurrir. El estudio es realizado por una empresa externa acompañado de personal experiencia (algunos gerentes, incluyéndolo a él) para acompañar el proceso de definición de puntos importantes. (ver PT L2)

Se validó el proceso de carga de bases de datos, además de indagar sobre el conocimiento de sobre los productos por parte de los colaboradores, encontrando que los colaboradores del área de Inteligencia de Negocios tienen los puertos USB habilitados, por lo que se tiene el riesgo que exista una fuga de información confidencial al no tener control sobre el riesgo latente. Este punto se incluirá en el informe. (ver PT L2)

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	L2 1/5
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

**PRESUPUESTO DE MERCADEO Y VENTAS**

**Total Presupuesto de mercadeo/Total Presupuesto de ventas:**

% de las ventas que serán invertidos para el presupuesto de mercadeo: =2,41%

**Cuadro 8. Presupuesto Mezcla de Mercadeo.**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transporte de Producto Terminado	405.646	2.395.566	6.666.578	6.476.214	5.298.091
Papejería	50.000	65.000	75.000	90.000	90.000
Visitas Comerciales	500.000	1.000.000	1.040.000	1.081.600	1.124.864
Elaboración Propuesta Comercial	30.000	200.000	208.000	216.320	224.973
Despacho de Pedidos	40.000	200.000	240.000	289.200	362.946
Creación Sitio Web	500.000	200.000	208.000	216.320	224.973
Targetas de Presentación	11.500	13.000	13.780	14.469	15.337
Diseño e Impresión Afiche Publicitario		50.000	52.000	54.000	56.000
Servicio Posventa (llamadas)	20.000	500.000	600.000	636.000	674.160
Video Institucional		500.000	70.000	75.000	80.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.557.146</b>	<b>5.123.566</b>	<b>9.173.358</b>	<b>9.149.123</b>	<b>8.151.345</b>

FFO

Se hizo análisis de las ventas proyectadas, encontrado todo razonable.

**Datos del plan de marketing**

**BANCO DE saturno S.A.** Personal para que para cam

**LISTAS DE PLAN DE MARKETING >**

TAREA	ESTADO	PROPIETARIO	ASIGNADO A	FECHA DE INICIO
Análisis de producto	En progreso	Juan C.	Juan C.	01/07/2011
Diseñar guiones gráficos	En progreso	Marcos M.	Juan C.	15/07/2011
Revisar el diseño del guión gráfico	Completado	Marcos M.	Juan C.	01/08/2011
Análisis de investigación, fase I	Retrasado	Camilo A.	Andrés L.	01/06/2011
Creación de contenido publicitario, fase I	Retrasado	Camilo A.	Timoteo S.	01/09/2011
Definiciones de requisitos del producto	Retrasado	Camilo A.	Viviana A.	
Especificaciones de desarrollo del prototipo	En progreso	Camilo A.	Gabriel F.	12/09/2011
Informes de control de calidad, de avance	En progreso	Marcos M.	Camilo A.	01/07/2011
Crear guión gráfico	No iniciado	Marcos M.	Juan C.	15/07/2011
Revisar el guión gráfico con los artistas gráficos	Retrasado	Marcos M.	Juan C.	01/08/2011
Análisis de investigación, fase II	Completado	Camilo A.	Andrés L.	01/06/2011
Creación de contenido publicitario, fase II	No iniciado	Camilo A.	Timoteo S.	01/09/2011

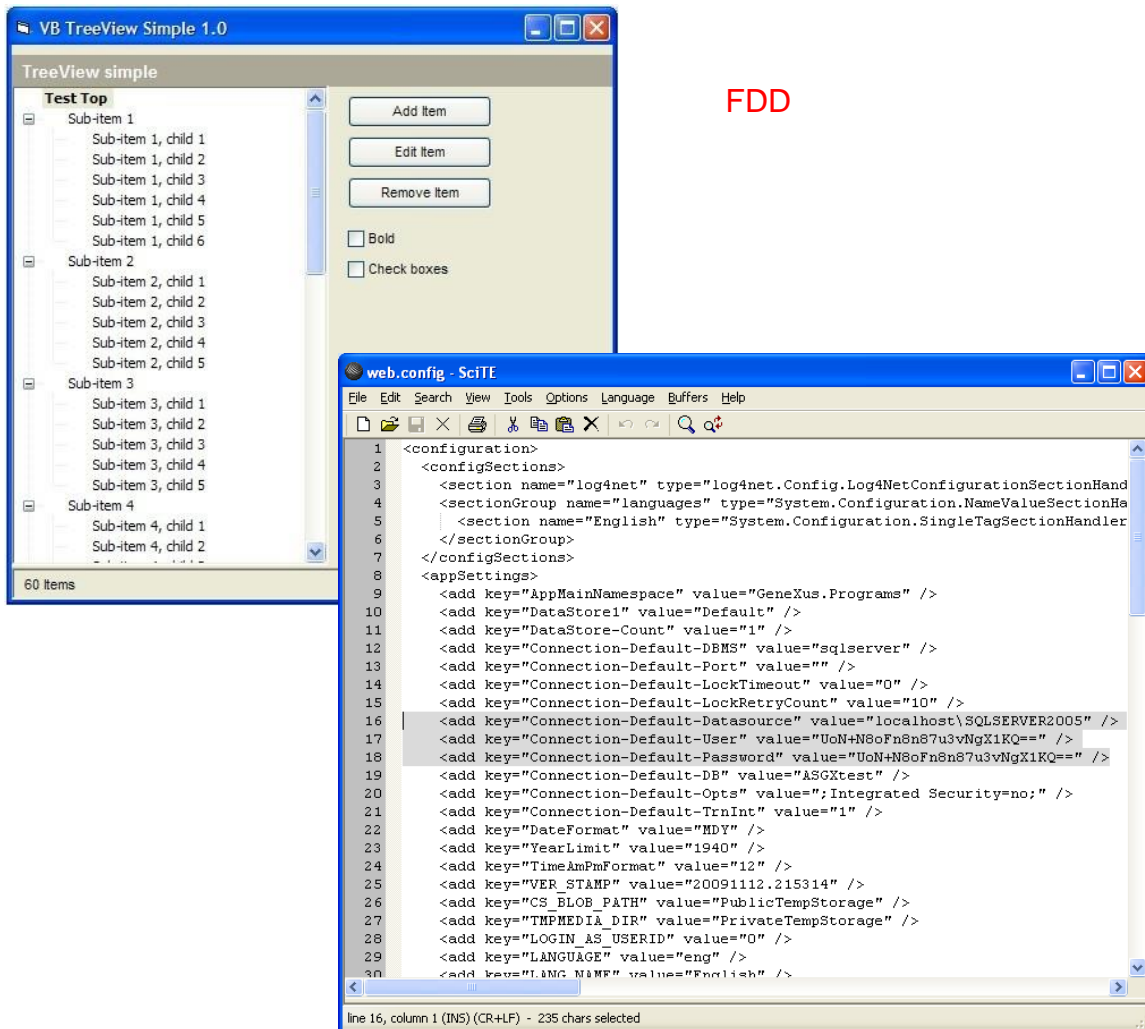
FFO

El plan de marketing presenta al momento de la evaluación la razonabilidad necesaria.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	L2 2/5
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

Carga de bases de datos de clientes al sistema



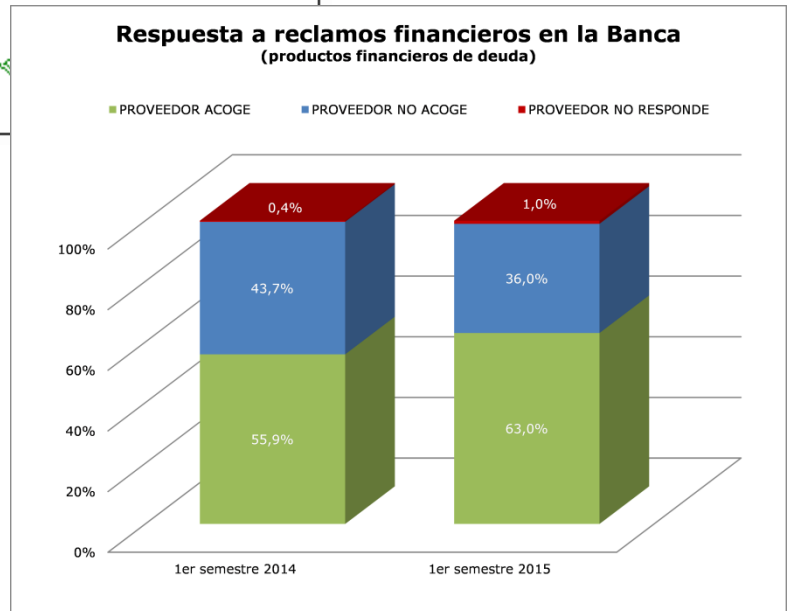
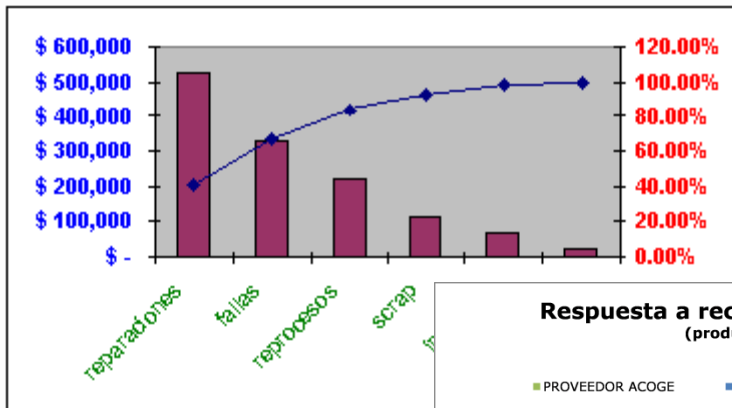
Se evaluó el proceso de carga de bases de datos al sistema, encontrando que no existe indicio de un procedimiento erróneo, pero persiste el riesgo de robo de información por parte del personal que carga la información.



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	L2 3/5
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

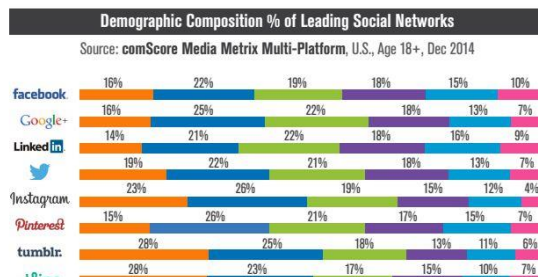
Estadística de cumplimiento de entrega de doctos



Se presenta la estadística de entrega de documentos. La cual se presenta de forma adecuada y razonable.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	L2 4/5
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17



∅

**FFO**

**Frecuencias de respuestas en tabla cruzada competencia directa versus similitud de mercado**

		Grado percibido de similitud de mercados					Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
Dicotómica							
0 Competidor menos directo	0	8	18	17	30	28	101
1 Competidor más directo	1	0	0	0	7	94	101
Total		8	18	17	37	122	202

Chi-cuadrada 93.002<sup>o</sup> con 4 grados de libertad y grado de significancia de 0.000.  
 Coeficiente de contingencia de 0.561 con significancia de 0.000.  
 Lambda de 0.653 significancia de 0.000.

**FFO**

	(error estándar)	(error estándar)	(error estándar)
Sofisticación financiera	0,81** (0,40)	...	0,92** (0,42)
Conocimiento	...	0,77*** (0,22)	0,81*** (0,22)
Tamaño	0,26*** (0,12)	0,33** (0,14)	0,26* (0,14)
Constante	-0,49*** (0,17)	-1,62*** (0,40)	-1,79*** (0,42)
Numero de observaciones	199	199	199
LR chi <sup>2</sup> (2)	12,64	22,69	27,62
Prob > chi <sup>2</sup>	0,00	0,00	0,00
Log likelihood	-130,70	-125,68	-123,21

Proyección de ventas actualizada y razonable.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo sobre la evaluación de riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	L2 5/5
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

<b>Clase A</b>	Instrumentos financieros en euros con compromiso de devolución del capital en un plazo igual o inferior a 3 años. El emisor dispone de un rating como mínimo equivalente al del Reino de España
<b>Clase B</b>	Instrumentos financieros de la clase A con plazo hasta 10 años inclusive y un rating mínimo de investment grade. Instrumentos financieros de la clase A en divisa con plazo igual o inferior a 3 años y un rating mínimo de investment grade.
<b>Clase C</b>	Instrumentos financieros en euros con compromiso de devolución del capital de emisores con un plazo superior a 10 años. El rating mínimo es investment grade. Instrumentos financieros en euros con un compromiso de devolución del capital igual o superior al 90% en un plazo igual o inferior a 3 años. El emisor cuenta con un rating mínimo de investment grade. Instrumentos financieros con compromiso de devolución del capital en divisa con plazo superior a 3 años. El emisor cuenta con un rating mínimo de investment grade.
<b>Clase D</b>	Resto de instrumentos excepto los de la clase E
<b>Clase E</b>	Derivados

Ω

Se evaluó la estadística de depósitos o captación de inversión del área de Bancas, siendo los mismos razonables y adecuados.



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de actividades de control  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	M
Hecho por:	SQL
Fecha:	05/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	06/03/17

173

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
El Banco, en búsqueda de la mejora continua, estipula los procedimientos y políticas que ayudan a asegurar que se alcance lo estipulado por el Consejo de Administración	Los controles no están definidos o inventariados	Alta ≠	No existe un inventario de controles internos.	Inventario de controles internos inexistente	M1
	Los controles son burocráticos y no apoyan la gestión del procedimiento	Baja	Los controles internos se encuentran dentro de los mismos procedimientos evitando carga de actividades	Validación y entrevista con los involucrados en los procesos eficaz	M1
	Los controles son manuales	Media	Los controles internos en un 80% son controles automatizados en el sistema		M1

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor relacionado con las actividades de control no apoya el logro y alcance de objetivos estipulados por el Consejo de Administración del Banco de Saturno, siendo un importante factor al cumplimiento del control interno en el área de Negocios. Este punto necesita ser mejorado a la mayor brevedad posible para cerrar las brechas en el control interno. Dicho punto será incluido en el informe.

≠ Ver en PT Q

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación de actividades de control  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	M1 1/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento relacionado con las actividades de control por parte del área de Negocios del Banco de Saturno, S.A., determinando la forma en que se gestiona las medidas de control interno estipulado por el Consejo de Administración, encaminado al cumplimiento de metas y objetivos.

### **Trabajo realizado**

Se entrevistó al Gerente de Negocios para determinar la forma en que se realiza las actividades de control dentro del área de Negocios. Se le comentó la propuesta de inventariar los controles internos, además de colocarle algunos datos esenciales tales como la periodicidad, el responsable de activarlo o ejecutarlo, prioridad, si el mismo es automatizado o es manual. La intención de esta propuesta es tener en forma ordenada todos los controles internos que existen dentro del área de Negocios, debido a que la misma no se encuentra en ninguna gerencia. Esta iniciativa dará una panorámica diferente tanto al área de Negocios como apoyo de forma valiosa al área de Auditoría Interna, según comentó el Gerente de Negocios. Esto permitirá definir que controles son los críticos y priorizarlos en cuanto a informes y medidas necesarias para tomarlos en cuenta y determinar que cada gerencia o jefatura presente los mismos.

Se proporcionará el formato al área de Negocios, comprometiéndose a entregar dicha gerencia el inventario a más tardar al finalizar el primer semestre del año en curso, según correo. (ver PT M2)

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación de actividades de control  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	M1 2/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

Se entrevistó al Gerente de Negocios, además de los Gerentes de Venta Directa, Telermercadeo y de Bancas, para validar el manejo de los controles y priorizarlos en la revisión de riesgo operativo y de privacidad.

Según comentarios de ellos, los controles se encuentran dentro de los mismos procedimientos y son ejecutados de manera automática cerca de un 80%. Esto les parece perfecto ya que no interfiere con los procedimientos del día a día y no recarga mucho el trabajo, excepto en algunos procedimientos de determinados productos, pero que se está viendo la forma de optimizar el proceso para que también los controles internos se ejecuten de manera automática, minimizando el error humano que pueda generarse al ser muy manual los procesos y controles. Esto estaría encaminado a cumplir los objetivos y metas trazados por el Consejo de Administración.

### **Revisión de expedientes**

Existe descontrol por parte de la Jefe de Gestiones Administrativas, y también se percibe rechazo a las actividades de control y de auditoría interna. Se revisaron los controles relacionados con la validación de los expedientes de los clientes, relacionado al área de Bancas, de los cuales un 20% (4 expedientes) indican tener la documentación completa, según firma de certificación por parte del Asistente Administrativo a cargo, sin embargo al revisarlos estos se encuentran incompletos, siendo un factor relacionado con la Ejecución, entrega y procesamiento, relacionado con la aceptación y documentación de clientes. (ver PT M2)

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de evaluación de actividades de control  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	M1 3/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

### **Revisión de formularios IVE**

Adicionalmente, el control de cumplimiento que se realiza para determinar si los IVE de los expedientes se encuentran firmados no es eficaz. Se detectó que los formularios IVE de 20 expedientes de tarjeta de crédito y 35 expedientes de cuenta bancaria no están firmados por los respectivos clientes, por lo que puede haber un incumplimiento por parte de Banco Saturno, S.A. ante la Intendencia de Verificación Especial, siendo objeto de alguna multa o reparo cuando realicen la auditoría. Este es un factor relacionado con la Ejecución, entrega y procesamiento, relacionado con la aceptación y documentación de clientes. (ver PT M2)

### **Entrega de chequeras**

Al revisar el sistema de Gestiones para Investigación de Fraudes, se determinó que 5 casos colocados por robo de cheques, tenían como factor común que fueron gestionados por el área de Bancas y por el mismo ejecutivo (Pedro Altán). Por lo que se procedió a realizarle un arqueo de chequeras por entregar, detectando que de los 5 clientes que iba a visitar para entregarle sus chequeras, 1 chequera estaba violentada la bolsa, por lo que se procedió a realizar el conteo de cheques, faltando 2 cheques que correspondían al último correlativo. El ejecutivo Pedro Altán se puso en un estado nervioso y terminó confesando que el sustraía los cheques para poderlos cobrar, falsificando la firma. Se le notificó a la Gerencia de Negocios el incidente para que se gestionara la acción

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Papel de trabajo sobre la evaluación de las actividades de control  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	M1 4/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

necesaria a tomar (baja del colaborador de manera inmediata). Este incidente se relaciona con el factor de Fraude Interno. (Ver PT M2)

### **Inventario de chequeras y tarjetas de crédito**

Se determinó que el Jefe de Gestiones Administrativas no tiene los informes de conteo que debe realizar 1 vez por semana, validando que lo indicado en los procesos sobre el conteo de chequeras y tarjetas de crédito no se cumple a cabalidad. Este hallazgo se relaciona con el factor de ejecución, entrega y procesamiento / Monitoreo y reporte. Se sugirió a la Gerencia de Negocios el definir el responsable del control y que este sea enviado a su persona semanalmente. (Ver PT M2)

### **Desbloqueo de tarjetas de crédito**

Se determinó que de la revisión de tarjetas de crédito, (se validó el 100% de tarjetas de crédito pendientes de entrega) el 100% ya estaban desbloqueadas en el sistema, aumentando el riesgo de ser objeto de fraude. Estas fueron desbloqueadas por el Jefe de Gestiones Administrativas, quien argumentó que las desbloquea desde un inicio para que los clientes puedan utilizarla al recibirla. Esta actividad no está autorizada y no cumple con el proceso y control establecido, por lo que se sugirió a la Gerencia de Negocios eliminar esta opción de desbloqueo de tarjeta de crédito en el sistema, para que los clientes no tengan otra opción que llamar al Call Center del Banco de Saturno, S.A. (Ver PT M2)



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo sobre la evaluación de las actividades de control  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>M2 1/7</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	07/03/17

✂

No.	Nombre	Objetivo	Responsable	Periodicidad	Criticidad	Ejecución
				Anual	Critico	Manual
				Mensual	Medio	Automatizado
				Diario	Bajo	
				Por transacción	Alto	

Se proporciona el formato de control por parte de Auditoría Interna al área de Negocios para llevar un inventario o registro de los controles internos que se ejecutan en el área de Negocios

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo sobre la evaluación de las actividades de control  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	M2 2/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

Lista de expedientes de incompletos las bancas

φ

No.	Nombre del cliente	Completo?	No.	Nombre del cliente	Completo?
1	Mario Fuentes	Si	11	Marlon Puente	No
2	Ronald González	Si	12	Carlos Castrillo	Si
3	Pedro Trujillo	Si	13	Renato Sequén	Si
4	Christian Castro	Si	14	Carlos Pirir	Si
5	Ana de García	Si	15	Alejandra Ozaeta	Si
6	Linda Mansilla	Si	16	José Soto	No
7	Maximiliano Cayorda	Si	17	Lina Torres	No
8	Lisseth Contreras	Si	18	Mario Lima	Si
9	Sonia de la Paz	Si	19	Rolando Fonseca	Si
10	Dionel Bordón	Si	20	Jairo Arreola	No

Se revisaron los 20 expedientes de clientes nuevos, de los cuales 4 (20%) expedientes se encuentran incompletos, a pesar de contar con la firma del Asistente Administrativo que certifica que los expedientes están completos. Según comentarios del Gerente de Negocios, no se encuentra establecida una revisión por parte de la Jefatura de Gestiones Administrativas. El control interno no funciona de la adecuada forma, por lo que debe haber una supervisión directa en las actividades del Asistente Administrativo.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo sobre la evaluación de las actividades de control  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	M2 3/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

IC

### Formularios IVE's con falta de firma

No.	Cliente	Producto	No.	Cliente	Producto
1	Gerardo Pocón	Cuenta B.	29	Nancy Pocasangre	Cuenta B.
2	Cesia Godoy	Cuenta B.	30	Sergio Bocanegra	Cuenta B.
3	Vladimir Aguilar	Cuenta B.	31	Sandra Casas	Cuenta B.
4	César Franco	Cuenta B.	32	Betty Muñoz	Cuenta B.
5	Justiniano Paz	Cuenta B.	33	Sandra Mejía	Cuenta B.
6	Luz Salvatierra	Cuenta B.	34	Ivonne Caal	Cuenta B.
7	Pascual Tux	Cuenta B.	35	Bryan Cabrera	Cuenta B.
8	Toj Tunatiuj	Cuenta B.	36	Carlos Martínez	T.C.
9	Lita Chan	Cuenta B.	37	Javier Villa	T.C.
10	Salvador Cutz	Cuenta B.	38	Juan Carlos Tux	T.C.
11	Tomás Aquino	Cuenta B.	39	Mayra Patzan	T.C.
12	Yanni Aldana	Cuenta B.	40	Víctor Marín	T.C.
13	Allan Peláez	Cuenta B.	41	Ana Martínez	T.C.
14	Rodrigo Peláez	Cuenta B.	42	Rubí Aquino	T.C.
15	Gloria Álvarez	Cuenta B.	43	Marvin Orlando	T.C.
16	Rodrigo Kenton	Cuenta B.	44	Zoila Tejeda	T.C.
17	Francisco Guerra	Cuenta B.	45	Mynor Contreras	T.C.
18	Tamara Santizo	Cuenta B.	46	Edgar Vargas	T.C.
19	Ana Villeda	Cuenta B.	47	Manuel Sipaque	T.C.
20	Beatriz García	Cuenta B.	48	Carlos Madrid	T.C.
21	Christopher Chad	Cuenta B.	49	Walter Morataya	T.C.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo sobre la evaluación de las actividades de control  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>M2 4/7</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	07/03/17

⌘

<b>22</b>	Raúl Villegas	Cuenta B.	<b>50</b>	Ricardo Hernández	T.C.
<b>23</b>	Tania Paz	Cuenta B.	<b>51</b>	Mercedes Penados	T.C.
<b>24</b>	Londy Moore	Cuenta B.	<b>52</b>	Felipe Castillo	T.C.
<b>25</b>	Yesenia Salazar	Cuenta B.	<b>53</b>	Jeff Dubón	T.C.
<b>26</b>	Zara Padilla	Cuenta B.	<b>54</b>	Herbert López	T.C.
<b>27</b>	Eddy Ramírez	Cuenta B.	<b>55</b>	Ingrid López	T.C.
<b>28</b>	Vivian Monterroso	Cuenta B.			

Se detectó un total de 20 formularios IVE del producto de la tarjeta de crédito y 35 formularios IVE que corresponden a cuentas bancarias, los cuales carecen de la firma correspondiente del cliente. Esto ocasiona un impacto de Riesgo Legal al momento en que la Intendencia de Verificación Especial solicite los expedientes, ascendiendo a una multa o reparo cuando soliciten los expedientes para auditarlos, siendo un factor interno relacionado con los procesos internos.

La Gerencia de Negocios solicitará a Mensajería la búsqueda de los clientes en sus domicilios para eliminar el inconveniente.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo sobre la evaluación de las actividades de control  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	M2 5/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

### Casos de fraude de cheques según Reporte del Sistema de Gestión para Investigación de Fraudes

φ

No.	Caso	Fecha	Monto	Producto	Descripción	Atendió
1	Edgar Casto	08/11/17	Q500	Chequera	Robo cheque # 24	P. Altán
2	Manuel Chacón	28/11/17	Q1500	Chequera	Robo cheque #24	P. Altán
3	Eliu Reyes	11/12/17	Q2000	Chequera	Robo cheque #48	P. Altán
4	Samuel Paz	16/12/17	Q1000	Chequera	Robo cheque #72	P. Altán
5	Jorge Toj	22/12/17	Q1300	Chequera	Robo cheque #96	P. Altán
			<b>Q6,300</b>			

Σ

### Chequeras próximas a entregar:

No.	Cliente	Estado	Cheque faltante
1	Margarito Pirir	Completo	N/A
2	Christopher Camey	Completo	N/A
3	Luis Solís	Incompleto	24
4	Enrique Cuevas	Completo	N/A
5	Laura Castillo	Completo	N/A

Ejecutivo Pedro Altán confesó ser quien sustraía los cheques para cometer el fraude. Se le consignaron todos los productos y se solicita a la Gerencia de Negocios tomar las medidas necesarias hacia los clientes y hacia el colaborador que incumplió con los procesos. El incidente está relacionado con el factor de Fraudes internos.

La Gerencia de Negocios indicó que gestionará la baja inmediata del colaborador y presentarán la denuncia para los cargos penales y civiles que correspondan, además de notificar al Ministerio de Trabajo.

Banco de Saturno, S.A.

Área de Negocios

Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad

Papel de trabajo sobre la evaluación de las actividades de control

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	M2 6/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

### Inventario de chequeras y tarjetas físicas vs. sistema

φ

No.	Producto	Cliente	Está en físico?	Está en sistema?
1	Chequera	Federico Moura	Si	Si
2	Chequera	Gustavo Fazio	Si	Si
3	Chequera	Rony Villa	Si	Si
4	Chequera	Claudio Villa	Si	Si
5	Tarjeta C.	Ariela Rojas	Si	Si
6	Tarjeta C.	Mónica Ramírez	Si	Si
7	Tarjeta C.	Esteban Castro	Si	Si
8	Tarjeta C.	Herberth Coy	Si	Si
9	Tarjeta C.	Nestor Urrutía	Si	Si
10	Tarjeta C.	María Urbina	Si	Si
11	Tarjeta C.	Axel Quiroz	Si	Si
12	Tarjeta C.	Alex García	Si	Si

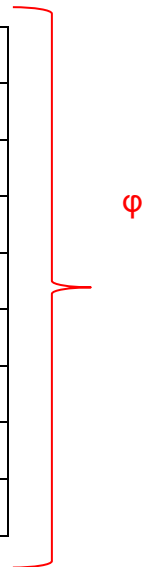
Se hizo inventario del 100% de chequera y tarjetas de crédito que se encuentran pendiente de entrega, cotejándolas contra lo indicado en el sistema. Sin embargo, se detectó que el Jefe de Gestiones Administrativas no cumple a cabalidad con inventariar los productos pendientes de entrega. La Gerencia de Negocios indicó que el área debe cumplir con los controles establecidos y que este tipo de reportes deberán ser enviados a su persona para su aprobación.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo sobre la evaluación de las actividades de control  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	M2 7/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

**Listado de tarjetas pendiente de entrega a clientes pero desbloqueadas sistema**

No.	Producto	Cliente	Estatus
1	Tarjeta C.	Ariela Rojas	Desbloqueada
2	Tarjeta C.	Mónica Ramírez	Desbloqueada
3	Tarjeta C.	Esteban Castro	Desbloqueada
4	Tarjeta C.	Herberth Coy	Desbloqueada
5	Tarjeta C.	Nestor Urrutía	Desbloqueada
6	Tarjeta C.	María Urbina	Desbloqueada
7	Tarjeta C.	Axel Quiroz	Desbloqueada
8	Tarjeta C.	Alex García	Desbloqueada



Se revisó que las tarjetas de crédito aún pendientes de entrega (se encuentran en custodia en la oficina) las cuales están completas. Sin embargo, al validar en el sistema se detectó que las 8 tarjetas pendiente de entregar ya no tienen el desbloqueo con el que nacen las tarjetas, por lo que incrementa un riesgo de fraude. El desbloqueo lo realizó el Jefe de Gestiones Administrativas aduciendo que se incrementaba o aportaba una mejora y beneficio al cliente. Se solicita a Gerencia de Negocios el determinar las sanciones y cambios respectivos para tener una adecuada segregación de funciones. La Gerencia de Negocios indicó que eliminará la opción de desbloqueo de TC en el sistema, para que no haya riesgo de fraude. Esta opción será exclusiva del área de Call Center.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de Información y comunicación  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>N</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	07/03/17

185

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
El Banco, al definir de forma clara y transparente las tareas y responsabilidades de control a los colaboradores	Que no exista una adecuada forma de comunicar las responsabilidades y tareas.	Baja ≠	Portal institucional donde los colaboradores observan comentarios y noticias	La herramienta del portal institucional es eficiente	N1
	Falta de atención en las ideas y propuestas de los colaboradores	Baja	El portal institucional es atendido por un colaborador del área de Recursos Humanos	El mecanismo utilizado y asignado es eficiente	N1
	Desaprovechamiento en implementación de mejoras	Baja	Se da tramite a todas las propuestas de mejora y de lecciones aprendidas	La atención y actividades realizadas son acordes y objetivas	N1

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor relacionado con la información y comunicación de varios niveles de la empresa y el área de Negocios han sido fundamentales para el alcance de objetivos estipulados por el Consejo de Administración del Banco de Saturno, S.A., siendo un importante factor al cumplimiento del control interno en el área de Negocios. De haber algún problema detectado, esto se incluirá en el informe.

≠ Ver en PT Q



Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa sobre la evaluación de Información y  
comunicación  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>N1</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	07/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento relacionado con información y comunicación por parte del área de Negocios del Banco de Saturno, S.A., determinando la forma en que se gestiona las medidas de control interno estipulado por el Consejo de Administración, encaminado al cumplimiento de metas y objetivos.

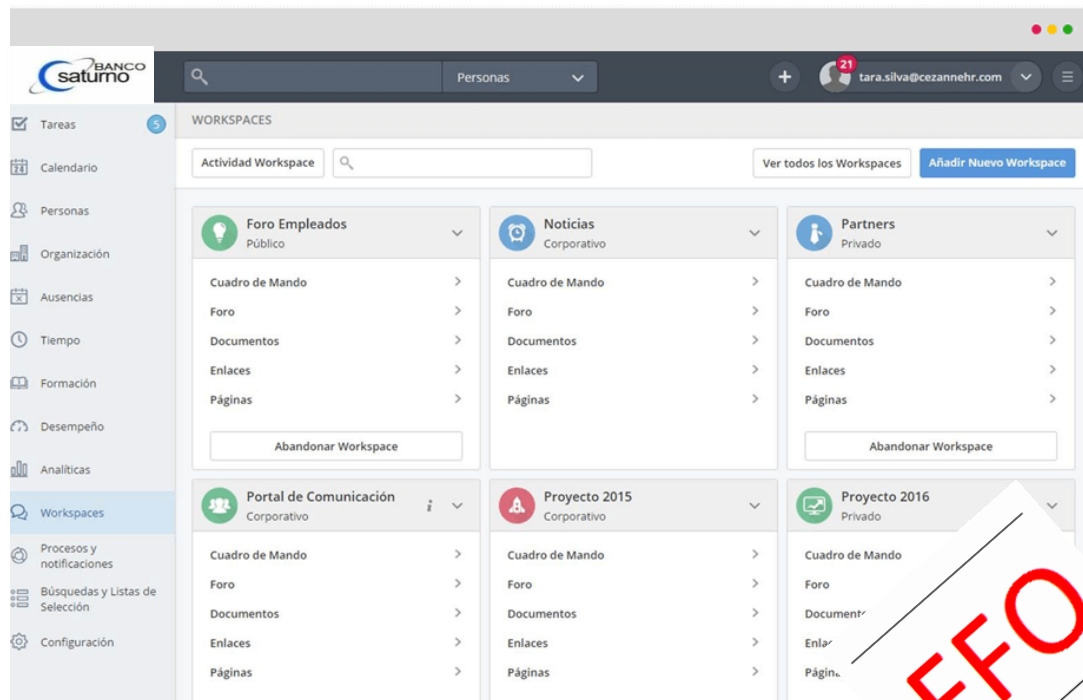
### **Trabajo realizado**

Se entrevistó al Gerente de Negocios para determinar la forma en que se realiza la información y comunicación de las tareas, responsabilidades, notificaciones, sugerencias en ambas vías de las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora. Según indicó, existe un portal web en el cual los colaboradores se enteran de todas las noticias, cambios, ascensos, fechas importantes, reuniones, capacitaciones, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora a nivel general y también las que se relacionan con el área de Negocios. Este portal web es gestionado por colaboradores del área de Recursos Humanos, quienes se encargan de actualizar dicho portal. (ver PT N2)

Con relación a las tareas, metas y responsabilidades, estas quedan plasmadas en el libro de actas interno, con la finalidad de dejar registro el cual es firmado por todos los involucrados. Esta copia del acta es enviada para que no exista problema de olvido. (ver PT's N2)

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papel de trabajo sobre la evaluación de Información y comunicación  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>N2</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	07/03/17



£

Se evaluó que exista el portal. Todo existe y está adecuadamente definido.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de la supervisión  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	O
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

Objetivo del control	Evaluación del riesgo		Actividad de control	Evaluación	Ref.
	Factor de riesgo	Probabilidad			
El Banco, buscando transparentar las operaciones y certificando que todo sea eficiente	Falta de capacidad instalada para incrementar el rango de supervisión	Media ≠	La supervisión es ejercida constantemente.	La supervisión es adecuada y eficiente	O1
	Materialización del riesgo de detección	Media	Se confirma la colocación de cada producto con el supervisor, bajando el riesgo de errores	Mecanismo de revisión es eficaz	O1
	Incumplimiento en implementar mejoras, lecciones aprendidas y recomendaciones	Baja	Se da seguimiento a la mejora continua	Mecanismo de mejora es eficiente	O1

**CONCLUSIÓN:** A nivel general, el factor relacionado con supervisión de la empresa y el área de Negocios han sido fundamentales para el alcance de objetivos estipulados por el Consejo de Administración del Banco de Saturno, siendo un importante factor al cumplimiento del control interno en el área de Negocios. De haber algún problema detectado, esto se incluirá en el informe.

≠ Ver en PT Q

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Narrativa de la evaluación de la supervisión  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>O1</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	07/03/17

### **Objetivo**

Analizar el cumplimiento relacionado con la supervisión por parte del área de Negocios del Banco de Saturno, S.A., determinando la forma en que se gestiona las medidas de control interno estipulado por el Consejo de Administración, encaminado al cumplimiento de metas y objetivos.

### **Trabajo realizado**

Se entrevistó al Gerente de Negocios para determinar la forma en que se realiza la supervisión en el área que tiene a cargo. Según indicó, está gestionando incrementar el número de supervisores para que cada uno tenga 5 personas a cargo, sin embargo al tener entre 8 y 12 personas, varía según la experiencia y la carga de trabajo, cumpliendo de manera muy exacta la supervisión. Lo acertado en la supervisión del área es en la confirmación de la colocación del producto por parte del supervisor, disminuyendo en casi un 100% una colocación del producto por error o hecho pensado por parte del ejecutivo, ya sea en el área de Venta Directa, Bancas o Telemercadeo.

Se entrevistó a los supervisores, quienes indicaron que por la confirmación del producto, es inexistente el reclamo de los clientes relacionados con productos no deseados o con información errónea. Se validó en persona diversas colocaciones de productos que se confirme la misma posteriormente o en la misma llamada con el Supervisor, no encontrando mayor inconveniente o acciones materiales que afecten el control interno.

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Preparación para la Matriz de evaluación de riesgo operativo  
y de privacidad  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P1 1/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

### **Objetivo**

Determinar la manera por la cual se han identificado y evaluado los riesgos por parte de la Gerencia del área de Negocios del Banco de Saturno, S.A., determinando la forma en que se eligieron los riesgos presentados en la matriz respectiva.

(NOTA: para el caso práctico se presentan 14 riesgos de la matriz para efectos prácticos de presentación de la tesis, esto no indica que solo estos riesgos pueden materializarse en un incidente. Depende del grado de análisis exhaustivo de las actividades de los procesos y productos o servicios que se presten para que el Dueño/Responsable identifique y evalúe con el apoyo de la Auditoría Interna, sin tener algún número máximo de riesgos por identificar).

### **Trabajo realizado**

Se evaluaron los riesgos incluidos en la matriz de riesgos operativos y de privacidad por parte del Gerente de Negocios juntamente con la Auditoría Interna, para determinar si los riesgos seguían presentando la misma calificación tomando en cuenta su vulnerabilidad y severidad. Se definieron los riesgos con base a los siguientes criterios

Para el tema de presentación de la matriz, se definieron los siguientes riesgos:

- Riesgos basados en incidentes que ya sucedieron (base histórica) (riesgos identificados del numeral 1 al 10),
- Riesgos basados en la experiencia, conocimiento y manejo de los productos y procesos, definidos con suposiciones de eventos, los cuales

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Preparación para la Matriz de evaluación de riesgo operativo  
y de privacidad  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>P1 2/2</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	07/03/17

aunque se tenga controlado el riesgo, siempre existe un riesgo residual que puede materializarse al fallar los controles operativos o estratégicos, (riesgos identificados del numeral 1 al 10),

- Riesgos basados en los hallazgos identificados por parte de Auditoría Interna y que no se tenían contemplados por el dueño del proceso (riesgos identificados del numeral 11 al 14).

Con base a la evaluación del control interno realizado por la Auditoría Interna, se agregaron más incidentes de riesgo que no se tenían contemplados, debido a la ejecución, procesamiento y resguardo de información, detectando los controles operativos inadecuados. (ver PT M, relacionado con el componente de Actividades de Control). Estos riesgos se incluyeron en la matriz, siendo el Gerente de Negocios el que evaluaría los riesgos y quien define los planes de acción para su mitigación.

La calificación se mantuvo para los riesgos que ya habían sido previamente identificados y evaluados por parte del Gerente de Negocios. Los riesgos que por su nivel de riesgo salieron como muy altos, se estará revisando por parte de la Auditoría Interna para determinar si los mismos se han identificado. Los riesgos con nivel de riesgo bajo se mantendrán en la matriz, debido a la permanente existencia del riesgo residual que manejan las áreas relacionados con los procesos y productos, a pesar que el control interno minimiza el riesgo inherente. Para dichos riesgos no prioritarios no se revisarán o evaluarán en el presente informe.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de riesgo operativo y de privacidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>P2 1/7</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	07/03/17

No.	Riesgo	Vulnerabilidad	Severidad	Nivel riesgo	Vulnerabilidad (control interno)								Objetivos relacionados						Tipo nivel 1			
					Segregación de funciones	Supervisión participa	Revisión	Información segura	Automatización	Rotación de personal	Procedimiento establecido	Indicadores y estadísticas	Incidentes detectados	Grado recursos afectados	1 Cumplimiento regulatorio	2 Pérdidas por fraude	3 Pérdidas por errores	4 Requerimientos del cliente		5 Revelación financiera	6 Continuidad de Negocios	
1	Que el ejecutivo no logre detectar cuando un cliente está entregando documentación falsa, procediendo a entregarse el producto financiero a un estafador	1.20	2.5	2.0	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Aceptable	No aplica	No aceptable	Aceptable	Periódico	Ninguno	2.5	X	X	X					Fraude externo
2	Que el ejecutivo en colusión con el cliente u otro colaborador, haga usurpación de identidad para que sea otorgado productos financieros y perjudique al banco	1.20	2.5	2.0	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Aceptable	No aplica	No aceptable	Aceptable	Periódico	Ninguno	2.5	X	X	X					Fraude interno

⚠ Ver criterios en PT R

↓ Evento nuevo, identificado por hallazgo de Auditoría I.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de riesgo operativo y de privacidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P2 2/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

No.	Riesgo	Vulnerabilidad	Severidad	Nivel riesgo	Vulnerabilidad (control interno)							Objetivos relacionados						Tipo nivel 1			
					Segregación de funciones	Supervisión participa	Revisión	Información segura	Automatización	Rotación de personal	Procedimiento establecido	Indicadores y estadísticas	Incidentes detectados	Grado recursos afectados	1 Cumplimiento regulatorio	2 Pérdidas por fraude	3 Pérdidas por errores		4 Requerimientos del cliente	5 Revelación financiera	6 Continuidad de Negocios
3	Que el ejecutivo no identifique de forma correcta al cliente, otorgando el producto financiero a otra persona	1.2	1	1.1	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Aceptable	No aplica	No aceptable	Aceptable	No aplica	Pocos	1	X		X	X			Ejecución, entrega y procesamiento
4	Que el sistema de grabación de llamada no funcione de manera adecuada, ocasionando que falten los soportes necesarios de la colocación en Telemercadeo	1.90	3.5	2.9	No aplica	No aplica	No hay revisión individual	Aceptable	Aceptable	No aceptable	No aplica	No hay	Frecuentes	3.5	X		X		X		Fallas de sistemas y trastornos del negocio

⚠ Ver criterios en PT R

↓ Evento nuevo, identificado por hallazgo de Auditoría I.



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de riesgo operativo y de privacidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P2 3/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

No.	Riesgo	A										D						Tipo nivel 1			
		Vulnerabilidad (control interno)										Objetivos relacionados									
		Vulnerabilidad	Severidad	Nivel riesgo	Segregación de funciones	Supervisión participa	Revisión	Información segura	Automatización	Rotación de personal	Procedimiento establecido	Indicadores y estadísticas	Incidentes detectados	Grado recursos afectados	1 Cumplimiento regulatorio	2 Pérdidas por fraude	3 Pérdidas por errores	4 Requerimientos del cliente	5 Revelación financiera	6 Continuidad de Negocios	
5	Que el ejecutivo coloque algún producto financiero a cualquier cliente con la finalidad de llegar a sus metas	1.3	1	1.1	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Aceptable	No aplica	No aceptable	Aceptable	No aplica	Pocos	1			X	X	X		Prácticas laborales y de ambiente de trabajo
6	Que el ejecutivo sustraiga información confidencial de los clientes para hacer uso de ella de manera maliciosa	3.40	4	1.3	No aplica	No aplica	No hay revisión individual	No adecuada	Insuficiente	No aceptable	Aceptable	No hay	Ningunos	4	X	X	X	X	X	X	Fraude interno

⚠ Ver criterios en PT R

↓ Evento nuevo, identificado por hallazgo de Auditoría I.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de riesgo operativo y de privacidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P2 4/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

No.	Riesgo	Vulnerabilidad	Severidad	Nivel riesgo	A										D						Tipo nivel 1	
					Vulnerabilidad (control interno)					Objetivos relacionados					E							
					Segregación de funciones	Supervisión participa	Revisión	Información segura	Automatización	Rotación de personal	Procedimiento establecido	Indicadores y estadísticas	Incidentes detectados	Grado recursos afectados	1 Cumplimiento regulatorio	2 Pérdidas por fraude	3 Pérdidas por errores	4 Requerimientos del cliente	5 Revelación financiera	6 Continuidad de Negocios		
7	Que el ejecutivo con dolo trate de introducir a una persona que realice actividades ilícitas	1.60	3	2.4	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Aceptable	Óptimo	No aceptable	Aceptable	No hay	Pocos	3	X	X	X					Cientes, productos, prácticas de negocios
↓8	Que el asistente administrativo extravíe documentación del cliente, ocasionando reprocesos	2.7	3	2.9	Regular	No participa	Aceptable	No adecuada	No aplica	No aceptable	Aceptable	No hay	Frecuentes	3	X	X	X	X				Ejecución, entrega y procesamiento

⚠ Ver criterios en PT R

↓ Evento nuevo, identificado por hallazgo de Auditoría I.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de riesgo operativo y de privacidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P2 5/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

196

No.	Riesgo	Vulnerabilidad	Severidad	Nivel riesgo	A							D						Tipo nivel 1				
					Vulnerabilidad (control interno)							Objetivos relacionados										
					Segregación de funciones	Supervisión participa	Revisión	Información segura	Automatización	Rotación de personal	Procedimiento establecido	Indicadores y estadísticas	Incidentes detectados	Grado recursos afectados	1 Cumplimiento regulatorio	2 Pérdidas por fraude	3 Pérdidas por errores	4 Requerimientos del cliente	5 Revelación financiera	6 Continuidad de Negocios		
9	Que el asistente administrativo tenga alguna opción sensitiva en el sistema que ocasione alguna edición o sustracción de información no aprobada.	2.7	4	3.4	No aplica	No participa	No hay revisión individual	Acceptable	Acceptable	No acceptable	No acceptable	No hay	Ninguno	4	X	X	X					Ejecución, entrega y procesamiento
10	Que los colaboradores tengan acceso a lugares físicos que resguardan información confidencial y sea trasladada a terceros con fines de perjudicar a los clientes	2.75	3.5	3.2	No aplica	No participa	No hay revisión individual	No adecuada	Acceptable	No acceptable	Acceptable	No hay	Pocos	3.5	X	X	X	X	X	X		Fraude interno

⚠ Ver criterios en PT R

↓ Evento nuevo, identificado por hallazgo de Auditoría I.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de riesgo operativo y de privacidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P2 6/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/05/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/05/17

No.	Riesgo	Vulnerabilidad (control interno)							Objetivos relacionados						Tipo nivel 1							
		Vulnerabilidad	Severidad	Nivel riesgo	Segregación de funciones	Supervisión participa	Revisión	Información segura	Automatización	Rotación de personal	Procedimiento establecido	Indicadores y estadísticas	Incidentes detectados	Grado recursos afectados		1 Cumplimiento regulatorio	2 Pérdidas por fraude	3 Pérdidas por errores	4 Requerimientos del cliente	5 Revelación financiera	6 Continuidad de Negocios	
↓11	Que el ejecutivo y/o asistente administrativo no detecten que el formulario IVE vaya incompleto, teniendo riesgo de tener algún reparo por parte del regulador	2.2	3	2.7	Óptima	No participa	No hay revisión individual	Aceptable	No aplica	No aceptable	No aceptable	No hay	Frecuentes	3	X	X	X					Ejecución, entrega y procesamiento
↓12	Que el ejecutivo y/o asistente administrativo sustraigan cheques en blanco de las chequeras que están por entregar, ocasionando pérdidas por fraude	2.75	3.5	3.2	Regular	No participa	No aplica	No adecuada	No aplica	No aceptable	Aceptable	No hay	Pocos	3.5	X	X	X	X	X	X	Fraude interno	

⚠ Ver criterios en PT R

↓ Evento nuevo, identificado por hallazgo de Auditoría I.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Matriz de evaluación de riesgo operativo y de privacidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P2 7/7
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por:	HAC
Fecha:	07/03/17

No.	Riesgo	Vulnerabilidad	Severidad	Nivel riesgo	A										D						Tipo nivel 1	
					Vulnerabilidad (control interno)					Objetivos relacionados					CE							
					Segregación de funciones	Supervisión participa	Revisión	Información segura	Automatización	Rotación de personal	Procedimiento establecido	Indicadores y estadísticas	Incidentes detectados	Grado recursos afectados	1 Cumplimiento regulatorio	2 Pérdidas por fraude	3 Pérdidas por errores	4 Requerimientos del cliente	5 Revelación financiera	6 Continuidad de Negocios		
↓13	Que el Jefe de Gestiones administrativas no realice el inventario de productos (chequeras, tarjetas de crédito, etc.) ocasionando descontrol en proceso de entrega	3.5	2.5	2.7	No aceptable	No participa	No hay revisión individual	Aceptable	No aplica	No aceptable	Aceptable	No hay	Pocos	2.5	X	X	X					Ejecución, entrega y procesamiento
↓14	Que el Jefe de Gestiones administrativas realice el desbloqueo de la tarjeta de crédito sin autorización alguna, siendo objeto de posibles fraudes	3.2	3	3.1	No aceptable	No participa	Aceptable	No adecuada	Óptima	No aceptable	No aceptable	Periódico	Frecuentes	3	X	X	X	X	X	X		Ejecución, entrega y procesamiento

⚠ Ver criterios en PT R

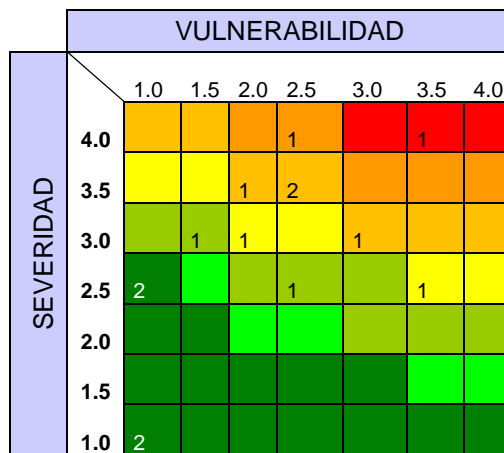
↓ Evento nuevo, identificado por hallazgo de Auditoría I.

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Mapa de calor de riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P3 1/3
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

### Definir y controlar los riesgos prioritarios

Mapa de calor de riesgos prioritarios del área de Negocios



### DISTRIBUCIÓN

Calificación	Cantidad	Porcentaje
<b>Crítica</b>	1	7%
Muy alta	1	7%
Alta	4	29%
Moderada	2	14%
Baja	2	14%
Muy baja	0	0.0%
Mínima	4	29%

Total 14  
 % del Total de riesgos 100%

Según la identificación, análisis y evaluación de riesgos, se definen como eventos prioritarios para definir planes de acción a los eventos con clasificación crítica, muy alta, alta y moderada de riesgo y en menor escala los riesgos bajos. Vale la pena resaltar que los 4 eventos de riesgos nuevos que se encuentran entre estos 8 riesgos prioritarios, fueron incluidos por los hallazgos de auditoría que se detallan en la evaluación del control interno. Los 8 riesgos prioritarios se detallan a continuación:

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Mapa de calor de riesgos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>P3 2/3</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	07/03/17

Riesgo crítico:

- Que el ejecutivo sustraiga información confidencial de los clientes para hacer uso de ella de manera maliciosa.

Riesgo muy alto:

- Que el asistente administrativo tenga alguna opción sensitiva en el sistema que ocasione alguna edición o sustracción de información no aprobada.

Riesgos altos

- Que el sistema de grabación de llamada no funcione de manera adecuada, ocasionando que falten los soportes necesarios de la colocación en Telemercadeo,
- Que el asistente administrativo extravíe documentación del cliente, ocasionando reprocesos,
- Que el ejecutivo y/o asistente administrativo sustraigan cheques en blanco de las chequeras que están por entregar, ocasionando pérdidas por fraude,
- Que el Jefe de Gestiones administrativas realice el desbloqueo de la tarjeta de crédito sin autorización alguna, siendo objeto de posibles fraudes.

Banco de Saturno, S.A.  
Área de Negocios  
Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
Mitigación de riesgos prioritarios  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>P3 3/3</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	07/03/17

Riesgos moderados:

- Que el ejecutivo y/o asistente administrativo no detecten que el formulario IVE vaya incompleto, teniendo riesgo de tener algún reparo por parte del regulador,
- Que el Jefe de Gestiones administrativas no realice el inventario de productos (chequeras, tarjetas de crédito, etc.) ocasionando descontrol en proceso de entrega



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Mitigación de riesgos prioritarios  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P4 1/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

### Respuesta, definición y mitigación a los riesgos prioritarios

Se comunicó a Manuel Barrientos, Gerente de Negocios del Banco de Saturno, S.A. la lista de riesgos prioritarios. La gerencia demuestra un alto interés en minimizar los riesgos, aceptando las brechas identificadas para disminuir el riesgo. Los planes de acción han sido formulados por la Gerencia de Negocios, en conjunto con la Auditoría Interna.

#	Riesgo	Nivel de prioridad	Tipo riesgo
1	Que el ejecutivo sustraiga información confidencial de los clientes para hacer uso de ella de manera maliciosa	Crítico	Fraude Interno
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar a Informática un reporte de las descargas realizadas periódicamente (bimestral) además de opciones sensitivas para limitar su uso donde corresponde</li> <li>Limitar los accesos a pantallas que contengan información confidencial.</li> </ul>		17/03/2017  17/04/2017

#	Riesgo	Nivel de prioridad	Tipo riesgo
2	Que el asistente administrativo tenga alguna opción sensitiva en el sistema que ocasione alguna edición o sustracción de información no aprobada.	Muy alto	Fraude Interno
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo relacionado con el anterior, por lo tanto, se mitigan al mismo tiempo.</li> </ul>		17/03/2017

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Mitigación de riesgos prioritarios  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P4 2/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

#	Riesgo	Nivel de prioridad	Tipo riesgo
3	Que el sistema de grabación de llamada no funcione de manera adecuada, ocasionando que falten los soportes necesarios de la colocación en Telemercadeo	Alto	Fallas de sistemas y trastornos del negocio
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el proveedor del programa la actualización o cambio del software de grabación, no se debe escatimar la inversión que requiera.</li> <li>• Instalar un nuevo servidor más robusto para que se mejore desde cualquier punto de vista el resguardo de la llamada. Se tendrá una reunión con el Gerente de IT para determinar las características y recursos necesarios.</li> </ul>		10/10/2017

#	Riesgo	Nivel de prioridad	Tipo riesgo
4	Que el asistente administrativo extravíe documentación del cliente, ocasionando reprocesos	Alto	Ejecución, entrega y procesamiento
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe asignar una revisión adecuada por parte de la Jefatura a cargo, segregando las funciones y logrando que la supervisión participe. Se cambiará el proceso para lograr que el plan de acción mitigue o minimice el riesgo descrito.</li> <li>• Se tendrá una reunión a nivel general con todos los colaboradores del área de Negocios para definir la importancia de los controles y que estos deben ejecutarse en el tiempo</li> </ul>		01/05/2017

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Mitigación de riesgos prioritarios  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P4 3/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

#	Riesgo	Nivel de prioridad	Tipo riesgo
5	Que el ejecutivo y/o asistente administrativo sustraigan cheques en blanco de las chequeras que están por entregar, ocasionando pérdidas por fraude.	Alto	Fraude Interno
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al momento de realizar el conteo de chequeras y tarjetas, la persona designada debe validar que la integridad de los mismos se conserven.</li> <li>Se definirá una llamada de aseguramiento de entrega por parte del supervisor de bancas, para darle la bienvenida al cliente y verificar que lo entregado haya sido correcto, todo esto posterior a cuando el Ejecutivo entregue los soportes de entrega. .</li> </ul>		10/04/2017

#	Riesgo	Nivel de prioridad	Tipo riesgo
6	Que el Jefe de Gestiones administrativas realice el desbloqueo de la tarjeta de crédito sin autorización alguna, siendo objeto de posibles fraudes.	Alto	Ejecución, entrega y procesamiento
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar dicha opción sensible del sistema en el rol del Jefe de Gestiones Administrativas. Los clientes deberán llamar al Call Center para solicitar el desbloqueo de la tarjeta de crédito, quien será identificado por el agente y procederá según corresponda.</li> </ul>		01/05/2017

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Mitigación de riesgos prioritarios  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P4 4/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

#	Riesgo	Nivel de prioridad	Tipo riesgo
7	Que el ejecutivo y/o asistente administrativo no detecten que el formulario IVE vaya incompleto, teniendo riesgo de tener algún reparo por parte del regulador	Moderado	Ejecución, entrega y procesamiento
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe asignar una revisión adecuada por parte de la Jefatura a cargo, segregando las funciones y logrando que la supervisión participe. Se cambiará el proceso para lograr que el plan de acción mitigue o minimice el riesgo descrito.</li> <li>Se tendrá una reunión a nivel general con todos los colaboradores del área de Negocios para definir la importancia de los controles y que estos deben ejecutarse en el tiempo</li> </ul>		01/05/2017

#	Riesgo	Nivel de prioridad	Tipo riesgo
8	Que el Jefe de Gestiones administrativas no realice el inventario de productos (chequeras, tarjetas de crédito, etc.) ocasionando descontrol en proceso de entrega	Moderado	Ejecución, entrega y procesamiento
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe asignar una revisión adecuada por parte de la Jefatura a cargo, segregando las funciones y logrando que la supervisión participe. Se cambiará el proceso para lograr que el plan de acción mitigue o minimice el riesgo descrito.</li> </ul>		01/05/2017

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo de riesgo operativo y de privacidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P5 1/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

### Prueba de cumplimiento para evaluar riesgo prioritario de Grabación de llamada

Determinación de muestra con fecha: 25/02/2017  
 Total llamadas a evaluar: 800  
 Nivel de confianza: 99%  
 Tasa de ocurrencia: 2%  
 Nivel de precisión: +/- 10  
 Llamadas aleatorias a revisar: 50

Referencia	Descripción	Unidades	Porcentaje
	Total llamadas a evaluar	50	
PC	Grabaciones encontradas	20	40%
PC	Grabaciones no encontradas	30	60%
	Total	50	100%

Análisis: al realizar la prueba de cumplimiento del riesgo de la falta de grabación de llamadas, se determinó que efectivamente un 60% de las llamadas no queda registro de la grabación

El proceso de grabación de llamadas está a cargo del área de Informática, quienes deben de revisar que el se graben el 100% de las llamadas, ya que es el único soporte que se tiene ante los clientes. Sin este soporte, los procesos de reclamo de los clientes, tendrían que aceptarse, debido a que no existe ningún soporte de respaldo. Es importante que se cumpla con el plan de acción estipulado por la Gerencia de Negocios para negociar la versión actualizada del software o bien cambiar por uno que asegure el registro de la llamada.

Banco de Saturno, S.A.

Área de Negocios

Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad

Papeles de trabajo de riesgo operativo y de privacidad

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P5 2/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

**Prueba de cumplimiento a riesgo prioritario de Grabación de llamada**

√

#	Código gestión	Nombre	Si	No
1	5436	Lucía Santos		X
2	9148	Luis Pérez		X
3	3235	Jacobo Reyes		X
4	1430	Diego Rivera		X
5	4898	Fernando García		X
6	4068	Hesler Sosa		X
7	9214	Amado García		X
8	7975	Hellen Castillo		X
9	6579	Wendy Aquino		X
10	4800	Miguel Escobar		X
11	9841	Deyni Medina		X
12	4148	Luis Pellecer		X
13	2588	Adrián del Cid		X
14	3923	Romeo Carias		X
15	3895	Danilo Roca		X
16	9978	Álvaro Gonzalez		X
17	6432	Neftalí Aldana		X
18	8923	Vladimir Aguilar		X
19	9276	Edwin España		X
20	7541	Henry López		X
21	7047	Donald Chan		X
22	1057	Christian Berganza		X
23	9380	Paolo Ortíz		X
24	5395	José Maldonado		X
25	1484	Enriqueta Uristagui		X
26	3473	Ruvilio Godoy		X
27	6162	Javier González		X
28	7245	Denis Regalado		X
29	8236	Rocio Paredes		X
30	1295	Christian Soto		X

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo de riesgo operativo y de privacidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P5 3/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

#	Código gestión	Nombre	Si	No
31	5487	Mirsa Quiñonez	X	
32	3993	Nelson Ramos	X	
33	4536	Matilde López	X	
34	1243	Loida Álvarez	X	
35	8322	Aracely Medina	X	
36	6735	Norma Castillo	X	
37	3360	Ramón Lucas	X	
38	9698	Carlos Meléndez	X	
39	8840	Julio Hernández	X	
40	3992	Iván Muñoz	X	
41	8822	Julio Mejía	X	
42	8903	Victor Salvatierra	X	
43	9802	Verónica Baltazar	X	
44	9323	Vanessa Pontaza	X	
45	5018	Erick Velásquez	X	
46	4087	Ricardo Girón	X	
47	4077	Edgar Paz	X	
48	5546	Leonel Vidal	X	
49	7596	Edgar Castro	X	
50	4594	Alexis Ayala	X	

Total 20 30

Σ

Conclusión: existe un incumplimiento del 60% en la grabación de llamada. Si bien es cierto que no está en las manos de la Gerencia de Negocios la grabación, si deben gestionar los cambios necesarios para cumplir con lo estipulado de soportes de negociación

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Papeles de trabajo de riesgo operativo y de privacidad  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	P5 4/4
Hecho por:	SQL
Fecha:	06/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	07/03/17

### Prueba de cumplimiento para evaluar riesgo prioritario de acceso a información en sistemas

Se evaluaron los accesos al sistema de los 6 perfiles que existen en el área de Negocios.

Las personas que se encontraban en los perfiles correspondían a su grupo. Sin embargo al momento de evaluar se determinó que el perfil del Jefe de Gestiones Administrativas del Área de Negocios contaba con una opción sensible, llamada **Carga y descarga de bases**. Dicha opción solamente el área de Inteligencia de Negocios debe tenerla, por lo que se procedió a evaluar el uso de dicha opción detectando lo siguiente:

¥

#	Fecha	Hora	Usuario	Dueño	Archivo
1	01122016	19:17	EGAMAL	Estuardo Gamaliel	BaseBanco
2	02122016	20:34	EGAMAL	Estuardo Gamaliel	BaseTC
3	05122016	18:58	EGAMAL	Estuardo Gamaliel	BaseTelmerc
4	10102015	17:23	EGAMAL	Estuardo Gamaliel	BaseBanco
5	10102015	20:04	EGAMAL	Estuardo Gamaliel	BaseTC
6	11102015	19:30	EGAMAL	Estuardo Gamaliel	BaseTelmerc

Este acceso fue otorgado por Alfonso Cabrera, exjefe del área de Informática, quién fue despedido a mediados del año 2016 por sospecha de robo de información.

Conclusión: se ha materializado el riesgo de divulgación inadecuada y uso inadecuado a la información personal y confidencial del cliente. Se debe hacer la denuncia penal y civil por daños y perjuicios, teniendo como prueba el historial de descarga adjunto en la parte de arriba.



Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Cédula de Nivel de Riesgo en Control Interno  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>Q</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	07/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	08/03/17

<b>No.</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
1	Alto	Se define como riesgo alto, todo riesgo que derivado de su vulnerabilidad y probabilidad ocasione un alto impacto (severidad) que perjudique de gran forma los recursos de la Institución. Estos riesgos deben tratarse como prioritarios.
2	Medio	Se define como riesgo medio, todo riesgo que derivado de su vulnerabilidad y probabilidad ocasione un mediano impacto (severidad) que perjudique en alguna circunstancia los recursos de la Institución.
3	Bajo	Se define como riesgo bajo, todo riesgo que derivado de su vulnerabilidad y probabilidad ocasione un bajo impacto (severidad) que perjudique o comprometa en mínimo los recursos de la Institución. Estos riesgos puede que ocurra continuamente, ocasionando reprocesos u otro tipo de inconveniente.

Banco de Saturno, S.A.

Área de Negocios

Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad

Cédula de criterios de matriz de riesgo operativo/privacidad

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	<b>R</b>
Hecho por:	<b>SQL</b>
Fecha:	07/03/17
Supervisado por	<b>HAC</b>
Fecha:	08/03/17

El criterio de peso de la matriz se basa en un rango de 1 a 4. 1 se asignará para riesgos menores de severidad y vulnerabilidad (impacto y control) y llegará hasta un peso de 4 para los riesgos con mayor criticidad. Cada variable tiene un peso asignado que dependiendo del criterio asignado, este irá sumando o no sumando al peso de cada riesgo. La suma de los 9 criterios en su totalidad da 4 puntos.

**RÓTULOS PARA ESCALA DE CRITERIOS DE PROBABILIDAD**

1. Segregación de funciones	1. Segregación de funciones
Óptima	0.00
Regular	0.30
No aceptable	0.60
No aplica	0.00

5. Automatización	5. Automatización
Óptima	0.10
Aceptable	0.20
Insuficiente	0.30
No aplica	0.00

0.6

0.3

2. Supervisor participa	2. Supervisor participa
Óptimo	0.15
Regular	0.30
No participa	0.60
No aplica	0.00

6. Rotación de Personal	6. Rotación de Personal
Óptima	0.10
Aceptable	0.20
No aceptable	0.30
No aplica	0.00

0.6

0.3

3. Verificación del requerimiento	3. Verificación del requerimiento
Óptima	0.10
Aceptable	0.30
No hay revisión individual	0.60
No aplica	0.00

7. Procedimientos	7. Procedimientos
Óptimo	0.10
Aceptable	0.25
No aceptable	0.50
No aplica	0.00

0.6

0.5

4. Información segura	4. Información segura
Óptima	0.10
Aceptable	0.20
No adecuada	0.30
No aplica	0.00

8. Indicadores de proceso	8. Indicadores de proceso
Continuo	0.10
Periódico	0.20
No hay	0.30
No aplica	0.00

0.3

0.3

9. Incidentes de riesgo operativo	9. Incidentes de riesgo operativo
Ningunos	0.00
Pocos	0.20
Frecuentes	0.30
No aplica	0.00

0.5

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Cédula de Marcas  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	CM 1/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	07/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	08/03/17

No.	Marca	Concepto
1	FFO	Fotocopia fiel original
2	Ω	Actividad de control obtenida del Código de Ética
3	₩	Actividad de control obtenida de los expedientes y descriptores de puesto
4	⊠	Actividad de control obtenida del libro de actas y Sistema Tableau (sistema gerencial)
5	Π	Actividad de control obtenida de las metas e instrucciones en el plan de trabajo y memos.
6	∂	Actividad de control obtenida del acta de asignación de tareas y organigrama estructural
7	∩	Actividad de control obtenida de nombramiento y asignación de cargos
8	♣	Actividad de control obtenida de la planificación de mercadeo
9	∫	Actividad de control obtenida de la carga de bases de datos
10	‡	Actividad de control obtenida de las estadísticas y cláusulas en contrato con distribuidores
11	⌘	Actividad de control obtenida del estudio de competidores e innovaciones de mercado
12	∂	Actividad de control no efectuada por no existir control, formato o proceso alguno. Se elaboró formato para el inventario de controles
13	ⓐ	Actividad de control obtenida del portal institucional
14	±	Información validada en el código de ética
15	∞	Código de ética analizado. Se revisaron cláusulas del mismo, encontrando únicamente la que prohíbe relaciones sentimentales entre colaboradores que no se cumple a cabalidad
16	¥	Informe generado del sistema integrado, que maneja todos los reportes
17	§	Información obtenida de los expedientes de los colaboradores
18	μ	Información proporcionada por RH
19	£	Información obtenida de actas legales y validada
20	≠	Clasificación de riesgos, ver cédula de tipo de riesgos
21	∧	Encuesta realizada a colaboradores para indagar el conocimiento de las metas
22	∅	Información proporcionada por el área de marketing
23	⌘	Criterios definidos para el uso de la matriz de riesgo

Banco de Saturno, S.A.  
 Área de Negocios  
 Evaluación de la gestión de Riesgo Operativo/Privacidad  
 Cédula de Marcas  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016

PT:	CM 2/2
Hecho por:	SQL
Fecha:	07/03/17
Supervisado por	HAC
Fecha:	08/03/17

24	Ⓓ	Criterios obtenidos del Resolución JM-4-2016 Reglamento para la administración del riesgo operacional y GTAG No. 5 Gestión y Auditoría de Riesgos de Privacidad
25	Ⓔ	Criterios obtenidos de la Taxonomía de Riesgo Operativo del Comité de Basilea II
26	∑	Sumatoria
27	β	Información proporcionada por Gerente de Negocios
28	⊗	Supuestos definidos por Auditoría Interna con base a lo estipulado en COSO (Marco Integrado para la gestión de riesgos corporativos)
29	⌘	Formato proporcionado por Auditoría Interna
30	₺	Riesgos definidos por dueño del proceso y auditoría interna
31	Ⓔ	Información proporcionada por Gerente de Bancas
32	Ⓔ	Información proporcionada por Gerente de Telemarketing
33	Δ	Información proporcionada por Gerente de Venta Directa
34	√	Información obtenida del sistema de llamadas.
35	Φ	Revisión de control interno de expedientes completos de clientes de bancas
36	Ⓔ	Revisión de control interno de entrega de tarjetas de crédito
37	Ⓔ	Revisión del control interno de firmas en formularios IVE's
38	⌋	Grupo o segmento

#### 4.8 Informe



Guatemala, 10 de abril de 2017

Señores  
Consejo de Administración  
Banco de Saturno, S.A.  
Presente

Se ha efectuado la identificación de riesgos operativos y de privacidad en la gerencia de Negocios, evaluando su vulnerabilidad y severidad, así como los controles internos relacionados con la Gerencia de Bancas, Gerencia de Telemercadeo y Gerencia de Venta Directa de Tarjeta de Crédito. El contenido de dicho Informe es responsabilidad de la gerencia de Negocios, con respaldo de la auditoría de riesgo operativo, evaluando a partir de enero 2016 a diciembre 2016.

Nuestro trabajo de Auditoría Interna fue efectuado en cumplimiento con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) emitidas por el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de América (IIA), las cuales requieren que el trabajo sea planificado de tal forma que se cumpla con los objetivos establecidos al inicio de la revisión, tomando en consideración la identificación, análisis y respuesta para minimizar o mitigar los riesgos operativos y de privacidad.

Se examinó, sobre bases muestrales, los controles y procedimientos, a través de:

- Identificación de riesgos prioritarios y evaluación del proceso crítico
- Revisión de los sistemas, procesos y procedimientos de recopilación, de consolidación y de reporte de datos;
- Verificación, de los controles y riesgos incluidos en los procesos así como sus mitigantes.

Los hallazgos que se detectaron según los riesgos prioritarios son:

**1) Problemas con el resguardo de las grabaciones de las llamadas que realiza el área de Negocios para la colocación de productos financieros.**

Según lo establecido por la Gestión y Auditoría de Riesgos de Privacidad en el apartado de Identificación de Amenazas, la pérdida de información de las grabaciones de las llamadas representa una amenaza al carecer del soporte adecuado, teniendo un alto grado de impacto de reputación y operativo. Según la resolución No. JM-4-2016, Reglamento para la administración del riesgo operacional, este factor tecnológico origina un importante riesgo legal por carecer de pruebas al momento de algún incidente.

- **Nivel de riesgo según matriz y mapa de calor:** Alto
- **Causa:** El software se encuentra desactualizado y el servidor está llegando a su límite de almacenamiento y de vida.
- **Efecto:** Incumplimiento de un 60% de resguardo adecuado las grabaciones de las llamadas, ocasionando que al momento de cualquier reclamo de los clientes, el Banco de Saturno no tenga como amparar lo acordado en la llamada.

- **Comentarios de la administración:** Según comentarios del Gerente de Negocios, se estará terminando de negociar la nueva versión del software de grabación de llamadas, para que derivado de esta situación apoye los soportes necesarios ante cualquier inconveniente detectado.
- **Plan de acción:** Coordinar con el proveedor del programa la actualización o cambio del software de grabación, no se debe escatimar la inversión que requiera. Instalar un nuevo servidor más robusto para que se mejore desde cualquier punto de vista el resguardo de la llamada. Se tendrá una reunión con el Gerente de IT para determinar las características y recursos necesarios.

## 2) **Actividad no autorizada y posible fraude interno relacionado con las bases de datos**

Se detectó por parte de la Auditoría Interna que el Jefe de Gestiones Administrativas del área de Negocios, al utilizar una opción sensitiva, descargó las bases de datos del Banco de Saturno para posible venta a otras instituciones bancarias u otra finalidad maliciosa contra los clientes o el Banco de Saturno. Según la Gestión y Auditoría de Riesgos de Privacidad, la matriz de análisis proporcionado, indica que la Base de Datos de los clientes, siendo un importante activo para Banco de Saturno, se vió amenazado por la divulgación de información que no corresponde, comprometiendo la relación entre el Banco y los clientes, ante lo cual no se aplicó el control adecuado al análisis de otorgamiento de opciones sensitivas de manera periódica. Según la resolución No. JM-4-2016, Reglamento para la administración del riesgo operacional, este factor tecnológico origina un importante riesgo legal, además de pérdida de imagen por la falta de control al detectar la colusión para ocasionar un robo de información (fraude) de uno de los activos principales de la Institución.

- **Nivel de riesgo según matriz y mapa de calor:** Crítico / Muy alto

- **Causa:** El acceso se lo otorgó Alfonso Cabrera, ex Jefe de Informática, el cual fue despedido por sospechas de robo de información.
- **Efecto:** Pérdida de imagen y de clientes, además de enfrentar posibles demandas de los clientes si llegan a percatarse de la falta de control con su información personal y confidencial.
- **Comentarios de la Administración:** Se solicitará a los abogados iniciar las medidas legales contra los involucrados. Se establecerá un control cruzado con Informática.
- **Plan de acción:** Gestionar con el área de Jurídico las acciones penales y civiles, además de interponer una denuncia ante el Ministerio Público como salvaguarda de cualquier acción penal interpuesta contra el Banco de Saturno. También se debe determinar la responsabilidad del jefe de Gestiones Administrativas, Estuardo Gamaliel e indagar sobre la finalidad de haber descargado la información. Se solicita una reprogramación del sistema, para que el otorgamiento de las opciones sensitivas tengan doble aprobación, minimizando el riesgo de colusión entre colaboradores y evitando de esta manera el robo de información y habilitación de ventajas dentro del sistema. También se debe generar un reporte periódicamente (bimestral) de las descargas de bases de datos y uso de opciones sensitivas.

### **3) Riesgo de robo de información por parte del área de Inteligencia de Negocios**

Persiste el riesgo de robo de información de las bases de datos por parte del área de Inteligencia de Negocios (área que carga las bases de datos del área de Negocios, entre otros) por tener los puertos USB habilitados. Según la Gestión y Auditoría de Riesgos de Privacidad, la matriz de análisis proporcionado, indica que la Base de Datos de los clientes del área de



Negocios, siendo un importante activo para Banco de Saturno, se ve en riesgo al estar expuesto a robo de información por parte de los mismos colaboradores de la institución, comprometiendo la relación entre el Banco y los clientes, ante lo cual no se aplicó el control adecuado al análisis de otorgamiento de opciones sensitivas de manera periódica. Según la resolución No. JM-4-2016, Reglamento para la administración del riesgo operacional, este factor tecnológico origina un importante riesgo legal y pérdida de imagen.

- **Nivel de riesgo según matriz y mapa de calor:** Crítico / Muy alto
- **Causa:** Falta de control por parte del área de Informática para eliminar accesos a puertos USB.
- **Efecto:** Riesgo en robo de información por la falta de control.
- **Comentarios de la administración:** Según comentarios del Gerente de Negocios, se estará coordinando con el Gerente de Informática y Jefe de Inteligencia de Negocios para inhabilitar los puertos USB del área de Negocios.
- **Plan de acción:** Eliminar la disposición a los puertos USB por parte del área de Informática a nivel institucional.

#### **4) Pérdida de documentos que forman parte de los expedientes de clientes**

Se revisó los expedientes de los clientes el área de Bancas, de los cuales un 20% indican tener la documentación completa, según firma de certificación por parte del Asistente Administrativo a cargo, sin embargo al revisar están incompletos, siendo un factor interno relacionado con los procesos internos, según la resolución No. JM-4-2016, Reglamento para la administración del riesgo operacional.

- **Nivel de riesgo según matriz y mapa de calor:** Alto

- **Causa:** Falta de involucramiento de la Jefatura de Gestiones Administrativas.
- **Efecto:** Expedientes incompletos de clientes e incumplimiento si estos fueran requeridos por la IVE.
- **Comentarios de la administración:** Según comentarios del Gerente de Negocios, no se encuentra establecido una revisión por parte de la Jefatura de Gestiones Administrativas.
- **Plan de acción:** Establecer una revisión por medio de una muestra selectiva por parte del Gerente a cargo al proceso de cierre de captación de inversiones. (esto debido a la vacante que habrá por el despido del Jefe de Gestiones Administrativas). Se tendrá una reunión a nivel general con todos los colaboradores del área de Negocios para definir la importancia de los controles y que estos deben ejecutarse en el tiempo.

##### 5) Falta de firmas en formulario IVE

Se detectó un total de 20 formularios IVE del producto de la tarjeta de crédito y 35 formularios IVE que corresponden a cuentas bancarias, los cuales carecen de la firma correspondiente del cliente. Esto ocasiona un impacto de Riesgo Legal al momento en que la Intendencia de Verificación Especial solicite los expedientes, ascendiendo a una multa o reparo cuando soliciten los expedientes para auditarlos, siendo un factor interno relacionado con los procesos internos, según la resolución No. JM-4-2016, Reglamento para la administración del riesgo operacional.

- **Nivel de riesgo según matriz y mapa de calor:** Moderado
- **Causa:** Falta de control y seguimiento por parte del Asistente Administrativo y Jefe de Gestiones Administrativas.
- **Efecto:** Incumplimiento las leyes y reglamentos de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo

- **Comentarios de la administración:** Se solicitará a Mensajería la firma de los IVE's para evitar alguna observación o multa por parte de la Intendencia de Verificación Especial.
- **Plan de acción:** Establecer un checklist de revisión para que el Asistente Administrativo tome en cuenta para detalle necesario y solicitar las firmas pendientes. Se debe asignar una revisión adecuada por parte de la Jefatura a cargo, segregando las funciones y logrando que la supervisión participe. Se cambiará el proceso para lograr que el plan de acción mitigue o minimice el riesgo descrito. Se tendrá una reunión a nivel general con todos los colaboradores del área de Negocios para definir la importancia de los controles y que estos deben ejecutarse en el tiempo

#### 6) Fraude Interno en robo de cheques

Se detectó por parte de la Auditoría Interna que un ejecutivo del área de Negocios, al momento de entregar las chequeras a los clientes, forzaba la bolsa y sustraía los cheques ubicados con el último correlativo, posteriormente utilizaba la documentación de expediente para falsificar la firma y de manera maliciosa realizaba el cobro de los mismos, perjudicando a los clientes o el Banco de Saturno, S.A.. Según la resolución No. JM-4-2016, Reglamento para la administración del riesgo operacional, este factor relacionado con procesos y recursos humanos origina un importante riesgo operacional y legal, además de pérdida de imagen por la falta de control.

- **Nivel de riesgo según matriz y mapa de calor:** Alto
- **Causa:** La oportunidad de cometer el fraude al hacer falta una supervisión adecuada.
- **Efecto:** Pérdida de recursos económicos, de imagen y de clientes.
- **Comentarios de la Administración:** Se solicitará a los abogados iniciar las medidas legales contra el involucrado. Se establecerá una mejora en

el proceso, permitiendo un contacto directo con el cliente para certificar que todo se encuentre de manera correcta.

- **Plan de acción:** Gestionar con el área de Jurídico las acciones penales y civiles, además de interponer una denuncia ante el Ministerio Público como salvaguarda de cualquier acción penal interpuesta contra el Banco de Saturno. Al momento de realizar el conteo de chequeras y tarjetas, la persona designada debe validar que la integridad de los mismos se conserven. Se definirá una llamada de aseguramiento de entrega por parte del supervisor de bancas, para darle la bienvenida al cliente y verificar que lo entregado haya sido correcto, todo esto posterior a cuando el Ejecutivo entregue los soportes de entrega.

#### **7) Actividad no autorizada de desbloqueo de las tarjetas de crédito y riesgo de posibles fraudes**

Se detectó por parte de la Auditoría Interna que el Jefe de Gestiones Administrativas ejecuta el desbloqueo de las tarjetas de crédito antes de entregarlas y sin solicitud del cliente, por lo que recae en una actividad no autorizada, teniendo riesgo de que las mismas sean objeto de hurto y que ocurra un posible fraude. Según la resolución No. JM-4-2016, Reglamento para la administración del riesgo operacional, este factor relacionado con procesos y recursos humanos origina un importante riesgo operacional, además de pérdida de imagen por la falta de control.

- **Nivel de riesgo según matriz y mapa de calor:** Alto
- **Causa:** Ejecutar una actividad no solicitada por los clientes.
- **Efecto:** Pérdida de recursos económicos, de imagen y de clientes por los fraudes que puedan registrarse de las tarjetas de crédito al estar desbloqueadas en el sistema.
- **Comentarios de la Administración:** Eliminar dicha opción sensible del rol del Jefe de Gestiones Administrativas, para evitar riesgos.

- **Plan de acción:** Los clientes deberán llamar al Call Center para solicitar el desbloqueo de la tarjeta de crédito, quien será identificado por el agente y procederá según corresponda, este mitigante obligará a que exista segregación de funciones, evitando cualquier incidente que esté relacionado con el desbloqueo de la tarjeta de crédito en el sistema.

#### 8) Falta de cumplimiento en realizar los inventarios de las tarjetas de crédito y chequeras

Se determinó que el Jefe de Gestiones Administrativas incumple con el proceso de realizar los inventarios semanales, por lo que incrementa el riesgo de la falta de detección al momento en que se extravíe algún producto que esté pendiente de entrega al cliente. Según la resolución No. JM-4-2016, Reglamento para la administración del riesgo operacional, este factor relacionado con procesos y recursos humanos origina un importante riesgo operacional, además de pérdida de imagen por la falta de control.

- **Nivel de riesgo según matriz y mapa de calor:** Moderado
- **Causa:** Incumplimiento en el proceso de inventario de los productos en custodia, pendientes de entregarse a los clientes.
- **Efecto:** Descontrol entre los productos encontrados físicamente contra los estipulados en el sistema en existencia.
- **Comentarios de la Administración:** La persona que actualmente tiene el cargo de Jefe de Gestiones Administrativas será dada de baja, debido al incumplimiento de procesos, controles y posibles actividades de robo de información confidencial.
- **Plan de acción:** Se debe asignar una revisión adecuada por parte de la Jefatura a cargo, segregando las funciones y logrando que la supervisión participe. Se cambiará el proceso para lograr que el plan de acción mitigue o minimice el riesgo descrito.

## **Conclusión**

De acuerdo a nuestra revisión sobre la gestión de riesgo operativo y riesgo de privacidad en el Banco de Saturno, S.A. es eficiente y eficaz considerando la estructura y diseño de los controles actuales y los incidentes críticos que han ocurrido, impactando de una forma tolerable y corregible.

La gerencia de Negocios ante los riesgos principales detectados y las pruebas de cumplimiento, aceptó todas las recomendaciones de tal manera que se definieron fechas de compromiso y responsabilidades, contando con el apoyo de otras áreas para la mitigación de los riesgos principales.



Lic. José Manrique  
Gerente de Auditoría Interna  
Guatemala, 10 de abril de 2017

## CONCLUSIONES

1. Los bancos privados necesitan contar con una gestión de riesgos operativos y de privacidad fortalecida con controles automatizados, en conocimiento de las diferentes áreas para incrementar la eficacia de sus controles claves de acuerdo a lo estipulado en el reglamento JM-04-2016, Reglamento para la Administración del Riesgo Operacional.
2. La estructura actual del área evaluada del Banco de Saturno, S.A. cuenta con personal suficiente que necesita ser formado y capacitado en temas de la gestión de riesgo operativo y de privacidad, de acuerdo al enfoque indicado por las instituciones especializadas como el informe COSO y los lineamientos de Basilea.
3. El medio nacional carece de una normativa específica que regule el riesgo de privacidad, dejando a criterio de los bancos privados nacionales el aplicar lineamientos por disposición de ellos mismos.
4. Se comprobó que un banco privado nacional está expuesto a los siguientes riesgos operativos y de privacidad: Fallas de sistemas y trastornos del negocio / trastornos severos de infraestructura y sistemas; Robo o pérdida de información y fraude interno / seguridad interna en los sistemas; Ejecución, entrega y procesamiento / aceptación y documentación de clientes; Clientes, productos y prácticas de negocio / Prácticas de negocios o de mercado impropias o contraproducentes.

## RECOMENDACIONES

1. Los bancos privados nacionales deben invertir en implementar la gestión de riesgo operativo y de privacidad, incrementando la eficacia en los controles internos e introduciendo una cultura de riesgos a nivel general en la institución.
2. Solicitar a las direcciones de los bancos privados nacionales, la inversión en conocimientos (capacitaciones, talleres y conferencias) para el personal del área de Auditoría Interna de manera intensiva, debido a la importancia y labor que realiza la misma dentro de las instituciones; y para los demás colaboradores también se debe implementar una serie de capacitaciones relacionadas.
3. Las entidades reguladoras de los bancos privados nacionales, deben definir las normativas que regulen el riesgo de privacidad, para que la metodología e implementación sea obligatoria, con la finalidad de que el cliente de los productos financieros se sienta respaldado.
4. Un banco privado nacional debe enfocarse en fortalecer los controles y sistemas de alertas que muestren oportunamente fallas en sistemas, intrusiones que busquen obtener información, claridad en la salvaguarda de información de clientes y socios, además de la imagen transparente en cuanto a las prácticas de negocios.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. “Constitución Política de la República de Guatemala” y sus reformas. Vigente a partir de 31 de mayo de 1985.
2. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2006). “Marco Basilea II: Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital”. Basilea, Suiza. Págs. 208 -221
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, (1992). “Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)”. 420 p
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, (2004). “Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado”. 151 p.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 295. “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” y sus reformas. Vigente a partir de 04 de noviembre de 1946.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 2-70. “Código de Comercio” y sus reformas. Vigente a partir de 01 de enero de 1971.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 76-78. “Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado” y sus reformas. Vigente a partir de 30 de noviembre de 1978.

8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 6-91. "Código Tributario" y sus reformas. Vigente a partir de 02 de octubre de 1991.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 37-92. "Ley de Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos" y sus reformas. Vigente a partir de 27 de agosto de 1992.
10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 42-92. "Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público" y sus reformas. Vigente a partir de 02 de julio de 1992.
11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1441. "Código de Trabajo de Guatemala" y sus reformas. Vigente a partir de 11 de marzo de 1994.
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 67-2001. "Ley contra el Lavado de Dinero u Otros Activos" y sus reglamentos y reformas. Vigente a partir de 01 de diciembre de 2001.
13. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 16-2002. "Ley Orgánica del Banco de Guatemala" y sus reformas. Vigente a partir de 01 de julio de 2002.
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 18-2002. "Ley de Supervisión Financiera". Vigente a partir de 01 de junio de 2002.
15. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 19-2002. "Ley de Bancos y Grupos Financieros" y sus reformas. Vigente a partir de 01 de junio de 2002.

16. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 58-2005. “Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo” y sus reformas. Vigente a partir de 26 de septiembre de 2005.
17. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 73-2008. “Ley de Impuesto de Solidaridad” y sus reformas. Vigente a partir de 01 de diciembre de 2008.
18. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 55-2010. “Ley de Extinción de Dominio” y sus reformas. Vigente a partir de 07 de diciembre de 2010.
19. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 10-2012. “Ley de Actualización Tributaria” y sus reformas. Vigente a partir de 01 de marzo de 2012.
20. Institute of Internal Auditors – IIA – (Instituto de Auditores Internos). – (2017). “Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna”. 257 p.
21. Institute of Internal Auditors – IIA – (Instituto de Auditores Internos). – (2006). “Global Technology Audit Guide 5: Managing and Auditing Privacy Risk”. 35 p.
22. International Federation of Accountants – IFAC – (Federación Internacional de Contadores). – (2008). “Normas Internacionales de Formación 1-8”. 92 p.

23. Junta Monetaria. Resolución JM-150-2006 y sus modificaciones. “Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos. 382 p.
24. Junta Monetaria. Resolución JM-56-2011. 2011 “Reglamento para la Administración Integral de Riesgos”.
25. Junta Monetaria. Resolución JM-04-2016. 2016 “Reglamento para la Administración de Riesgo Operacional”.
26. Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. 2010. “Gestión por procesos”. ESIC Editorial. Cuarta edición. España. 336 p.
27. Superintendencia de Bancos de Guatemala – SIB (2014). “Folleto ABC de Educación Financiera”. Guatemala. Primera impresión 9ª. Ed. 80p.
28. Van Greuning, Hennie y Brajamovic Bratanovic, Sonja. 2010. “Análisis del Riesgo Bancario: Marco para valorar la gobernabilidad societaria y la administración de riesgos”. Banco Mundial. Tercera edición. 402 p.

## **WEBGRAFÍA**

29. Banco de Guatemala. “Crecimiento económico: aspectos teóricos y evidencia empírica.” Consultado el 17/06/2017, 03:20 pm. Recuperado en: [www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=1003&kdisc=si](http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=1003&kdisc=si)

30. Bank for International Settlements. "Historia del Comité de Basilea." Consultado el 31/03/2017, 8:00 am. Recuperado en: [www.bis.org/?p=741/#ixzz2jpiBE0Xk](http://www.bis.org/?p=741/#ixzz2jpiBE0Xk)
31. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. "Código de Ética". Consultado el 10/04/2018, 9:35 pm. Recuperado en: <https://www.cpa.org.gt>
32. Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores. "Código de Ética". Consultado el 10/04/2018, 9:20 pm. Recuperado en: <https://www.ccee.org.gt/codigo-de-etica/>
33. ISOtools. "Gestión por procesos" Consultado el 20/05/2018, 3:13 pm. Recuperado en: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos>
34. Liderazgo y mercadeo. "Telemercadeo" Consultado el 20/05/2018, 5:10 pm. Recuperado en: <https://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo>
35. Organización Internacional de Normalización. "Sistemas de gestión de Calidad." Consultado el 26/06/2017, 9:20 pm. Recuperado en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:18091:ed-1:v1:es>
36. Scotiabank. "Principales líneas de negocio". Consultado el 20/05/2018, 5:20 pm. Recuperado en: <https://www.scotianbankchile.cl/conocenos/principales-lineas-de-negocio>