

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR, COMO CONSULTOR EXTERNO  
EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE A BUENAS  
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA ENTIDAD DE  
SEGURIDAD SOCIAL”**

**TESIS**

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**CARLOS ENRIQUE DOMINGUEZ BARRIENTOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

**JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Presidente	Lic. MSc. Salvador Giovanni Garrido Valdez
Secretario	Lic. Elda Margarita Gómez de Román
Examinador	Lic. José Rolando Ortega Barreda

Lic. M. A. Erick Orlando Hernández Ruiz  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
Colegiado No. 4042  
MASTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Guatemala,  
20 de mayo de 2020

Licenciado  
Felipe Hernández Sincal  
Director Escuela de Contaduría Pública y Auditoría  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Respetable Señor Director:

*De conformidad con la designación contenida en el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 043-2019 de fecha doce de febrero de dos mil diecinueve, modificado posteriormente por el DICTAMEN-AUDITORÍA CAMBIO-ASESOR 03-2020 de fecha dos de marzo de dos mil veinte, ambos de la Facultad de Ciencias Económicas para asesorar a CARLOS ENRIQUE DOMINGUEZ BARRIENTOS registro académico 201012705 en su trabajo de tesis denominado "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR, COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE A BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA ENTIDAD DE SEGURIDAD SOCIAL", me permito informarle que, de conformidad con la revisión de la investigación realizada, la misma llena los requisitos que el normativo establece.*

*En ese sentido, el trabajo referido constituye un aporte importante para los profesionales de las ciencias económicas, empresas, instituciones y personas interesadas en el tema objeto de estudio. En tal virtud, en opinión del suscrito, el documento presenta una investigación cuya actualidad y calidad, reúne los requisitos académicos necesarios que el caso amerita.*

*Por lo antes expuesto, recomiendo que el trabajo realizado sea aprobado para su presentación por el señor Carlos Enrique Dominguez Barrientos, en el Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.*

Atentamente,

  
Lic. M. A. Erick Orlando Hernández Ruiz

## **ORDEN DE IMPRESIÓN**

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Gracitud por siempre por ser la fuerza que me motiva, la mano que me sustenta, el amor que me alimenta y la gracia que me protege, a ti todo honor y gloria, porque a ti todo te lo debo.
- A MIS PADRES:** Esvin Oswaldo Dominguez López y Maritza Judith Barrientos Conde de Dominguez, humilde y sincero agradecimiento por ser los impulsores de mi corazón y vida, mi guía y luz en los fracasos y mis manos para levantarme para que este sueño fuera un objetivo de vida digno de imitar de ustedes.
- A MIS ABUELOS:** Carlos Enrique Dominguez Quinto, Elida Quinto, Ana López, Josefa Conde Ramírez (QEPD) y Arturo Barrientos, por criar y educar a mis padres a quienes me debo en admiración y respeto.
- A MIS HERMANAS:** Joselyne Andrea Dominguez Barrientos y Maritza Carolina Dominguez Barrientos, para que este humilde ejemplo sea un reto en sus vidas profesionales, que sigan luchando por sus sueños y que sepan que no existen límites cuando se propongan objetivos concretos.
- A MI FAMILIA:** A mi sobrino, Thiago Alexandre Moreira Dominguez, para recordarte la alegría que

trajiste a la familia con tu llegada y sepas que no existen obstáculos que no se puedan superar en la vida, a mi tía Friné Salazar, Fam. García Beltetón, Dominguez Benítez, García López, Dominguez Quinto, Barrientos Palencia y Barrientos Mendoza.

A MIS AMIGOS:

Por todo su apoyo incondicional en la vida y en lo profesional, quienes con su ejemplo demostraron admiración, cariño y respeto, gracias sinceras por todos estos años de amistad Carlos Martínez, Daniel Orellana, Derson De La Cruz, Gaby Hernández, Andrea de Orellana, Fernanda Almengor, Diana Monterroso, Marissa, Stephanye, Marcela, Anita, Zulma, y demás amigos y compañeros de la Facultad.

A MI CASA DE ESTUDIOS:

Universidad de San Carlos de Guatemala y Facultad de Ciencias Económicas, por darme la oportunidad de formarme dentro de sus gloriosas instalaciones y llenarme de conocimientos que hoy me fundamentan como profesional de las ciencias económicas, en especial a Lic. Luis Suárez Roldán, Lic. MSc. Salvador Giovanni Garrido Valdez y Lic. M.A Erick Hernández.

## ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ENTIDAD AUTÓNOMA DE SEGURIDAD SOCIAL</b>	
1.1 Entidad autónoma	1
1.1.1 Institución pública	1
1.1.2 Sector público guatemalteco	2
1.1.3 Gobierno central	2
1.2 Seguridad social	2
1.2.1 Servicios de salud	3
1.2.2 Prestaciones	4
1.3 Entidad autónoma de seguridad social	5
1.3.1 Objetivos	6
1.3.2 Programas	6
1.3.3 Organización	8
1.3.4 Funcionamiento	10
1.4 Normativa aplicable	10
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
2.1 Gobierno corporativo	17
2.1.1 Componentes del gobierno corporativo	17
2.1.2 Naturaleza del gobierno corporativo	19
2.1.3 Elementos del gobierno corporativo	20
2.1.4 Objetivos del gobierno corporativo	21

2.2	Principios de gobierno corporativo según la OCDE y el G20	27
2.2.1	Principio 1, consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	28
2.2.2	Principio 2, derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	29
2.2.3	Principio 3, inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios	30
2.2.4	Principio 4, el papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo	30
2.2.5	Principio 5, divulgación de información y transparencia	31
2.2.6	Principio 6, las responsabilidades del consejo de administración	32
2.3	Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE)	32
2.3.1	Gobierno corporativo latinoamericano	34
2.3.2	Gobierno corporativo guatemalteco	35
2.3.3	Importancia del gobierno corporativo en empresa propiedad del Estado	38
2.4	Buenas prácticas de gobierno corporativo	39
2.4.1	Estrategias para alinearse a las buenas prácticas de gobierno corporativo	40
2.4.2	Evaluación de estrategias para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo	40

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS**

3.1	Contador Público y Auditor	43
3.2	Principios y valores del Contador Público y Auditor	44

3.3	Normativa aplicable	45
3.3.1	Código de ética para profesionales de la contabilidad	46
3.3.2	Norma internacional sobre encargos de aseguramiento 3000	47
3.3.3	Norma internacional sobre servicios relacionados 4400, encargos para realizar procedimientos acordados sobre información financiera	48
3.4	El Contador Público y Auditor como consultor externo	49
3.4.1	Auditoría por servicios de aseguramiento	50
3.5	El Contador Público y Auditor como consultor externo en la evaluación de estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo	52
3.5.1	Fijación de los términos del encargo	53
3.6	Evaluación de gobierno corporativo	55

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR, COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE A BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA ENTIDAD DE SEGURIDAD SOCIAL (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes	58
4.2	Organigrama funcional	60
4.3	Solicitud de servicios profesionales	61
4.4	Propuesta de servicios profesionales	62
4.5	Aceptación de la propuesta	69
4.6	Memorándum de planificación	71
4.7	Evaluación de los principios de gobierno corporativo	83
4.8	Presentación del informe	130

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>147</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>149</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>150</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama funcional de la Entidad Autónoma de Seguridad Social	61
2	Diagrama para el flujo de instrucciones de la Entidad Autónoma de Seguridad Social	83
3	Organigrama estructural de los órganos superiores de la Entidad Autónoma de Seguridad Social	121
4	Mapa conceptual del plan estratégico de la Entidad	123

## INTRODUCCIÓN

Las entidades del Estado guatemalteco son las responsables de darle la sostenibilidad, funcionamiento y servicios a la población guatemalteca, es por ello que cada Entidad mediante su labor repercute significativamente en el desarrollo del país. Dentro de los sectores primarios de gobierno, se encuentra la salud y prevención social, misma que se aborda como una de las principales garantías que los gobiernos deben contemplar dentro de su gestión, en el caso de Guatemala se cuenta con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social como un ministerio de gobierno, aunado a él se encuentra el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, siendo esta una entidad autónoma de seguridad social que brinda sus servicios médicos garantizando la seguridad social con población cotizante.

El tema de la salud repercute social y económicamente en el nivel gobierno, es por ello que se considera que éste debe ser un objetivo imperativo de los gobiernos en cuanto a maximizar su sostenibilidad, generando valor económico y social en la población y con esto garantizar dicho derecho constitucional. En el año 2015 más de 150 países se reunieron en la “Cumbre del Desarrollo Sostenible” y aprobaron la agenda mundial de desarrollo social para el año 2030, que contiene 17 objetivos de aplicación universal denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales heredaron los aciertos y dificultades que tuvieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio –ODM- para alcanzar sus metas en 15 años de temporalidad en el cual el tercer objetivo corresponde a la Salud y Bienestar, subsecuentemente en Guatemala se crea la Política General de Gobierno –PGG-, misma que se regula ante el Plan Nacional de Desarrollo –PND- desarrollado mediante el K’atun Nuestra Guatemala 2032, el cual muestra la hoja de ruta que orienta las transformaciones estructurales necesarias para cerrar las brechas de

desigualdad e inequidad que persisten en Guatemala y aborda las prioridades nacionales de desarrollo; esta ha definido las metas y la temporalidad que plantea cambios para el bienestar de la población. Para ello el Gobierno ha considerado la reforma al sector salud, una de las principales prioridades, mediante la cual permite garantizar el acceso universal a la salud en el cual la entidad autónoma de seguridad social coadyuva a los esfuerzos del gobierno a dar cumplimiento a las metas consignadas en la Política General de Gobierno 2016-2022.

En cumplimiento a las prioridades nacionales de desarrollo, la entidad autónoma de Guatemala se ha encargado de unificar los Objetivos de Desarrollo Sostenible con la Política Nacional de Desarrollo y la Política General de Gobierno lo cual ha dado como resultado 10 prioridades nacionales de desarrollo mediante 16 metas estratégicas del desarrollo. La reducción de la pobreza y protección social así como el acceso a servicios básicos han sido las dos prioridades de cumplimiento para dicha entidad.

Si se busca desarrollar y evolucionar los servicios que presta la entidad autónoma de seguridad social y que esta logre cumplir con los objetivos de desarrollo, es pertinente que el modelo de gobierno interno cuente con un modelo de gobierno corporativo de buena dirección y control que permita desarrollarse por tendencias de talla mundial.

Por lo anterior, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en conjunto con el grupo de países denominado G-20, ha emitido Principios de Gobierno Corporativo, los cuales constituyen la guía y orientación para las entidades y empresas que tienen como reto encontrar equilibrio entre la responsabilidad del Estado de ejercer sus funciones de propiedad, tal y como la elección del Directorio y a su vez evitar la interferencia política indebida en la gestión de dicha entidad.

Para el caso de Guatemala, en la medida del tiempo, las directrices sobre buenas prácticas de gobierno corporativo se ha visto influenciadas por la naturaleza y coyuntura, razón por la cual se evidencia la urgente necesidad que exista una adecuada gestión y seguimiento a las buenas prácticas de gobierno corporativo con el objetivo de que las mismas fortalezcan las estratégicas de la entidad por medio de sus principios. Cabe mencionar que en Guatemala, la única entidad que a la fecha cuenta con lineamientos y principios de buenas prácticas de gobierno corporativo es la Junta Monetaria, en donde ha creado su propia normativa que rige dicha disposición y se encuentra establecida de acuerdo a la Resolución de la Junta Monetaria de Guatemala No. 62-2016. Esta es de aplicabilidad exclusiva para todos los bancos del sistema financiero del país exceptuando las aseguradoras.

Las reformas incluidas a través del Decreto 18-2017 del Congreso de la República son un acercamiento al gobierno corporativo en Guatemala, las cuales enmarcan en el respeto a la propiedad y a la transparencia en virtud que incluyen procesos relevantes para que de forma conjunta los miembros directores y grupos de interés puedan fiscalizar las acciones y medidas llevadas a cabo por las entidades. A pesar que a la fecha en Guatemala no existe una legislación nacional para la aplicación de los principios y buenas prácticas de gobierno corporativo, se considera con urgencia y suma importancia la necesidad que las entidades contemplen un alto nivel competitivo dentro del mercado, mismo que solo puede desarrollarse mediante la aplicación de estrategias que incorporen las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Mediante el plan estratégico se orienta la gestión y el quehacer de la entidad creada bajo la perspectiva multianual, y que el mismo incluye la visión la cual desarrolla la perspectiva de hacia a dónde se dirige y en qué se deberá

convertir la entidad al concluir el plazo fijado que se encuentra vinculado con la finalidad de la misma y que además contempla dentro de sus elementos los objetivos estratégicos y acciones o tareas a desarrollar bajo las competencias de cada departamento que lo integra, de tal manera que de forma conjunta e integral se logre el cumplimiento de los mismos, por medio de las tareas y acciones establecidas dentro del plan de trabajo.

Una de las ventajas que el plan estratégico es que se cuente con estrategias de calidad y que reflejen las necesidades detectadas por el órgano director revelando las ventajas competitivas en el sector las cuales pueden ser sostenibles toda vez la interpretación por parte del gobierno y la cobertura del mismo abarque la totalidad de la entidad y es por ello que se debe de mantener una excelente alineación de la dirección y control de la entidad con base a mejores prácticas de gobierno corporativo para que de esta forma cada responsable pueda determinar e informar mediante reportes y evaluaciones de monitoreo todas las actividades desarrolladas.

La presente trabajo de tesis surge de la necesidad de la entidad en cuanto a impulsar un proceso de actualización y modernización que contenga una evaluación que refleje la existencia de buenas prácticas de gobierno corporativo en la formulación de estrategias contenidas dentro del plan estratégico, considerando que la unidad de análisis corresponde a una entidad autónoma de seguridad social, vinculada al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), cuya agenda se enfoca en la transformación a nivel mundial.

En consecuencia, se ha realizado un estudio de una entidad autónoma de seguridad social en cuanto a determinar cómo puede utilizar y aprovechar las ventajas de la alineación de las buenas prácticas de gobierno corporativo ante

las estrategias desarrolladas por dicha entidad lo cual coadyuvará a la transparencia de sus operaciones administrativas y de gestión así como a la rendición de cuentas considerando que ambos componentes son esenciales y forman parte de los requisitos para la buena salud de la entidad.

El presente trabajo de tesis, se ha denominado “EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE A BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DE SEGURIDAD SOCIAL”, y se ha desarrollado en cuatro capítulos, los cuales se presentan a continuación.

Dentro del Capítulo I, se presenta un análisis de las generalidades de una entidad autónoma de seguridad social, el objetivo de dicha investigación se origina de la necesidad de conocer y comprender el funcionamiento y la importancia de dicha entidad en la alineación de las buenas prácticas de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

A la vez, se presenta un análisis de las regulaciones legales vigentes y aplicables a la entidad autónoma de seguridad social, dando como referencia un marco de visión general que permita comprender de manera macro y micro su funcionamiento, encaminando al lector a entender los ámbitos de competencia y los impactos legales que se vinculan en el funcionamiento de dicha entidad, resaltando los aspectos económicos y sociales de sus resultados.

Para el Capítulo II, se analizan y presentan los principios de gobierno corporativo reconocidos por la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico –OCDE-, dando a conocer la filosofía teórica y formas

de aplicación. Una de las ventajas de dicho análisis es que se explica de forma detallada cada uno de los principios que se desea aplicar y se resume de manera integral el objetivo del gobierno corporativo, sus campos de aplicación y la ventaja de su implementación en la entidad lo cual da como resultado final una interrelación del campo de aplicación de la consultoría y la evaluación de las estrategias de trabajo implementadas por la entidad, mismos que se desarrollarán de manera integral dentro del caso práctico de la presente investigación.

En el Capítulo III se contemplan los marcos regulatorios de referencia y el rol del Contador Público y Auditor, sus líneas de trabajo con enfoque externo, los encargos de consultoría a desarrollar así como la metodología a implementar en la evaluación sugerida para poder llegar a la emisión del informe de auditoría con sus respectivas recomendaciones.

Como parte complementaria se explica cómo se puede desarrollar la evaluación de las estrategias para alinearse a mejores prácticas de gobierno corporativo, identificado el alcance de actuación del Contador Público y Auditor dentro de dicha evaluación ante una entidad autónoma de seguridad social, específicamente en la Subgerencia de Integridad y Transparencia.

En el Capítulo IV, se presenta el caso práctico y se ejecuta la aplicación práctica del Contador Público y Auditor, en cómo puede realizar la evaluación de las estrategias desde un enfoque de consultoría externa sobre la alineación y nivel de cumplimiento detectado en una entidad autónoma de seguridad social en relación a las buenas prácticas de gobierno corporativo. Dentro del mismo se muestra una secuencia cronológica de la consultoría desde el proceso de contratación por parte de la entidad, hasta la fase final de la entrega del informe final.

# **CAPÍTULO I**

## **ENTIDAD AUTÓNOMA DE SEGURIDAD SOCIAL**

### **1.1 Entidad autónoma**

Las entidades autónomas “son instituciones públicas no empresariales a las cuales la Constitución Política de la República de Guatemala les da la categoría de instituciones autónomas y que por este hecho tienen libertad de gobernarse por sus propias disposiciones.” (12:24)

#### **1.1.1 Institución pública**

Una institución pública “es un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que, por orden Constitucional o Ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación. Para el caso del Clasificador Institucional del Sector Público Guatemalteco, son instituciones públicas cada una de las organizaciones que conforman el Gobierno General y las Empresas Públicas, excepto Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro y Servicios de la Deuda Pública, que son Entidades Públicas, ya que no constituyen unidades administrativas como tales, y cuya existencia obedece a fines de control presupuestario y contable.” (12:22)

Las instituciones públicas se refieren al hecho jurídico y económico de reconocimiento de la existencia legal de un organismo público; es decir, un organismo de Estado es una entidad jurídica en virtud que existe de manera legal, la cual, es a la vez una entidad económica porque tiene la capacidad de poseer activos e incurrir en pasivos, así como realizar actividades económicas y transacciones con otras entidades.

### **1.1.2 Sector público guatemalteco**

El sector público en guatemalteco, es el conformado por los tres poderes del Estado, Organismo Ejecutivo, Organismo Legislativo y Organismo Judicial. Quienes por medio de sus organismos públicos independientes, instituciones, empresas, personas que desarrollan actividades económicas en nombre del Estado de Guatemala así como las unidades administrativas hacen cumplir en primer orden las políticas del país así como la voluntad expresada en sí misma.

### **1.1.3 Gobierno central**

El Gobierno Central, “está constituido por las instituciones de Gobierno General que tienen a su cargo la prestación de bienes y servicios colectivos en beneficio de la comunidad. Su autoridad política se extiende a todo el territorio nacional, puede aplicar impuestos sobre otros sectores de la economía e incurre en gastos para la prestación de servicios, como educación y salud, a la vez que realiza transferencias de recursos financieros a otras unidades institucionales, incluidos otros niveles de gobierno.” (12:23)

Además comprende instituciones que se manejan bajo su jerarquía, pero que cuentan con personalidad jurídica propia y autonomía para conformar unidades institucionales del gobierno tales como las entidades descentralizadas, autónomas y de seguridad social.

## **1.2 Seguridad social**

La seguridad social es un sistema utilizado por el Estado de Guatemala para garantizar el bienestar de la sociedad guatemalteca por medio de los servicios de salud y prestaciones para los afiliados. Dicho sistema existe gracias a las aportaciones que hace la sociedad afiliada, de manera obligatoria por medio de un descuento del su salario. Dentro de la legislación nacional guatemalteca,

en la Constitución de la República de Guatemala, se define de la siguiente manera: “Artículo 100.- Seguridad social. El Estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria.” (7:19)

También es conocida como previsión social, y cubre aspectos tales como la salud, la vejez y la incapacidad. Se define como “...la protección que una sociedad proporciona a los individuos y a los hogares para asegurar el acceso a la asistencia médica y garantizar la seguridad del ingreso, en particular en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes del trabajo, maternidad o pérdida del sostén de la familia”. (Hechos concretos sobre la seguridad social, OIT)

“La aplicación del régimen de seguridad social corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que es una entidad autónoma con personalidad jurídica, patrimonio y funciones propias; goza de exoneración total de impuestos, contribuciones y arbitrios, establecidos o por establecerse. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social debe participar con las instituciones de salud en forma coordinada.

### **1.2.1 Servicios de salud**

La entidad de seguridad social presta distintos servicios médicos a sus afiliados, derechohabientes, beneficiarios, pensionados y jubilados, siendo estos los siguientes:

- a) Atención médica tanto en consulta externa como en hospitalización,
- b) Asistencia en medicina general quirúrgica y especializada,

- c) Medicina que el médico tratante del IGSS indique,
- d) Laboratorio clínico, rayos X, electroencefalogramas entre otros,
- e) Resolución de problemas en el trabajo relacionadas a la salud,
- f) Transporte en caso de ser necesario para ser tratado con urgencia,
- g) En casos de recuperación, por asuntos de distancia, el IGSS cubre  
Gastos por hospedaje, alimentación y pasaje,
- h) Orienta y educa sobre enfermedades y accidentes,
- i) Rehabilitación,
- j) Tratamiento psicológico y social,
- k) Atención por maternidad a la esposa o conviviente inscrita,
- l) Atención a hijos menores de cinco años,
- m) Aparatos ortopédicos,
- n) Suspensión de labores por problemas de salud,
- ñ) entre otros.

### **1.2.2 Prestaciones**

Dentro de las prestaciones pecuniarias que presta el instituto guatemalteco de seguridad social se encuentran los siguientes:

- a) Dos terceras partes del salario diario por incapacidad debido a enfermedad o accidente,

- b) A las trabajadoras en caso de maternidad, el cien por ciento de salario durante su descanso,
- c) Por incapacidad permanente debido a daño físico,
- d) Pensión por vejez,
- e) Por fallecimiento de un trabajador y para gastos de entierro,
- f) A familiares por incapacidad del afiliado,
- g) En caso de desaparición física y
- h) En caso de incapacidad permanente.

### **1.3 Entidad autónoma de seguridad social**

En Guatemala corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS-, la cual es una institución de derecho público, con personalidad jurídica propia y con capacidades para adquirir obligaciones y ejercer derechos, la cual ha sido creada constitucionalmente mediante el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la cual establece la aplicación del régimen de seguridad social de la siguiente manera:

“La aplicación del régimen de seguridad social corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que es una entidad autónoma con personalidad jurídica, patrimonio y funciones propias; goza de exoneración total de impuestos, contribuciones y arbitrios, establecidos o por establecerse. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social debe participar con las instituciones de salud en forma coordinada.” (7:19)

Al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el Organismo Ejecutivo le ha asignado anualmente en el presupuesto de ingresos y egresos del Estado, la

correspondiente partida presupuestaria como Estado y como empleador en virtud que el Estado, los empleadores y trabajadores cubiertos por el régimen, con excepción de lo preceptuado en el artículo 88 de la Constitución Política de la República de Guatemala, tienen la obligación de aportar en el financiamiento de dicho régimen así como de participar en su dirección.

### **1.3.1 Objetivos**

Los objetivos a seguir por parte de la entidad autónoma que brinda servicios de seguridad social son los siguientes:

- Ampliación de la cobertura
- Solidez financiera
- Prestaciones de calidad
- Eficiencia, transparencia y control y
- Crecimiento y desarrollo institucional.

Todos los anteriores, con el propósito de cubrir los aspectos temáticos de la salud, economía y prevención, protección social, ampliación de cobertura, calidad de los servicios, solidez financiera, comunicación estratégica y la eficiencia, transparencia y control de manera transversal.

### **1.3.2 Programas**

La entidad autónoma de seguridad social cuenta con cuatro programas de seguridad social los cuales se describen a continuación:

#### **a) Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS):**

Este programa se traduce en prestaciones económicas pagadas al afiliado o sus sobrevivientes para subsanar los daños que ocasionan como bien lo dice el nombre la invalidez, vejez y la muerte o

sobrevivencia. Para recibir la pensión por invalidez, el afiliado debe ser declarado inválido conforme los exámenes practicados por el Instituto. Para recibir la pensión por vejez el afiliado debe llegar a determinada edad y pago de un mínimo de cuotas mensuales; Cuando un afiliado fallece los beneficiarios del programa pueden optar por a) una cuota mortuoria (gastos de entierro) y b) pensión por sobrevivencia (viudedad, orfandad y otros).

**b) Enfermedad, Maternidad y Accidentes (EMA):**

Para los casos de enfermedad y maternidad este programa brinda cobertura a los afiliados con prestaciones en servicio y prestaciones en dinero. Las prestaciones en servicios se refieren a la asistencia médico-quirúrgica general y especializada, asistencia odontológica, servicios farmacéuticos, rehabilitación y suministro de equipo ortopédico y protésico, exámenes radiológicos, de laboratorio y demás evaluaciones accesorias, trabajo social, transporte, hospedaje y alimentación. Las prestaciones en dinero se refieren a subsidios para los afiliados incapacitados temporalmente siempre y cuando reúnan los requisitos para obtener el beneficio. En el caso de accidentes, las prestaciones en servicios incluyen primeros auxilios, asistencia médica, rehabilitación y talleres de prevención. Las prestaciones en dinero incluyen subsidio por incapacidad temporal, subsidio por incapacidad permanente y cuota mortuoria.

**c) Programa Especial de Protección para Trabajadoras de Casa Particular (PRECAPI):**

Este programa brinda cobertura a las trabajadoras de casa particular ofreciéndoles servicios de Maternidad, Accidentes y Control de Niño

Sano, éste último cubre la vacunación, control de talla y peso del niño hasta los cinco años de edad.

**d) Programa de Incorporación Plena de la Niñez y la Adolescencia a la Seguridad Social Guatemalteca (IPLENA):**

Este programa busca ampliar los beneficios de la Seguridad Social a niños y adolescentes, hijos de los afiliados de forma gradual y sostenible, con el objetivo de contribuir a la economía de los afiliados y al bienestar de los futuros ciudadanos. Hasta el momento el programa amplió su cobertura a niños de 5 años hasta niños de 7 años.

### **1.3.3 Organización**

La entidad autónoma de seguridad social cuenta con una organización jerárquica regulada por el artículo número 2 del Decreto 295 correspondiente a la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, la cual muestra a sus máximos órganos superiores siendo la Honorable Junta Directiva, Gerencia y Consejo Técnico. El órgano encargado de la dirección y encargado de la emisión de acuerdos, reglamentos y disposiciones corresponde a la Honorable Junta Directiva con el propósito de garantizar el buen funcionamiento de la entidad.

Ésta se encuentra integrada por seis miembros titulares y seis miembros suplentes de la siguiente forma, un titular y un suplente nombrados por el Presidente de la República, un titular y un suplente nombrados por la Junta Monetaria del Banco de Guatemala, un titular y un suplente nombrados por el Consejo Superior de la Universidad de San Carlos de Guatemala, un titular y un suplente nombrados por el Colegio Oficial de Médicos y Cirujanos, un titular y un suplente nombrados por las asociaciones o sindicatos patronales

registrados conforme la ley y un titular y un suplente nombrados por los sindicatos de trabajadores registrados conforme a la ley.

El Gerente de la entidad es la máxima autoridad administrativa, dentro de sus funciones figura la de cumplir y hacer que se cumplan las disposiciones dictadas por la Junta Directiva, así como las leyes y reglamentos que rigen a la entidad, a su vez tiene a su cargo la representación legal.

El Gerente se auxilia por siete subgerencias, siendo estas las siguientes:

- a)** Subgerencia Administrativa
- b)** Subgerencia Financiera
- c)** Subgerencia de Planificación y Desarrollo
- d)** Subgerencia de Recursos Humanos
- e)** Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa
- f)** Subgerencia de Prestaciones en Salud
- g)** Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias y
- h)** Subgerencia de Tecnología

Seguidamente el Consejo Técnico funciona como un organismo de consulta y asesoría, la cual se caracteriza por no poseer funciones administrativas, y se encarga de emitir dictámenes y recomendaciones sobre todos los asuntos técnicos que la Gerencia considere. Entre sus miembros debe haber expertos en la rama actuarial, estadística, auditoría, de inversiones y médico-hospitalarios y como fiscalización interna, se encuentra la Contraloría General de la Entidad, dependiendo de la Junta Directiva como ente fiscalizador y conformada por la Auditoría Interna y la Auditoría de Servicios de Salud, por medio de los cuales ejerce su función principal de dirigir y coordinar las actividades de control interno y fiscalización institucional a través de los planes anuales de auditoría -PAA-.

### **1.3.4 Funcionamiento**

La entidad autónoma de Seguridad Social brinda servicios de Seguridad Social basando su funcionamiento a dos ejes esenciales los cuales son:

- a) **Atención médica:** corresponde a la vía y mecanismo de protección a la vida, tiene como fin esencial la prestación de servicios médicos-hospitalarios para conservar, prevenir o restablecer la salud a los afiliados, por medio de una valoración profesional, que comprende desde el diagnóstico del paciente hasta la aplicación del tratamiento requerido para su restablecimiento y;
  
- b) **Previsión social:** la cual corresponde a la protección de los afiliados de aquellos riesgos que los privan o limitan de la capacidad de ejercer laboralmente, cualquiera que sea la causa de la incapacidad desde la maternidad, enfermedad, invalidez, vejez entre otros.

### **1.4 Normativa aplicable**

Se presenta una breve descripción sobre cada una de las leyes aplicables a la operación de la entidad autónoma de seguridad social, cabe mencionar que la entidad autónoma de seguridad social, de conformidad con el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que goza de exoneración total de impuestos, contribuciones y arbitrios, establecidos o por establecerse.

- a) **Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas**
  - Título II Derechos Humanos, Capítulo II Derechos Sociales, Sección Séptima Salud De acuerdo a lo establecido en el Artículo 100, en cuanto a la seguridad social, se determina que el estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la

Nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria. (1:1)

El Estado, los empleadores y los trabajadores cubiertos por el régimen, con la única excepción de lo preceptuado por el artículo 88 de esta Constitución, tienen obligación de contribuir a financiar dicho régimen y derecho a participar en su dirección, procurando su mejoramiento progresivo.

El Organismo Ejecutivo asignará anualmente en el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado, una partida específica para cubrir la cuota que corresponde al Estado como tal y como empleador, la cual no podrá ser transferida ni cancelada durante el ejercicio fiscal y será fijada de conformidad con los estudios técnicos actuariales del instituto. Contra las resoluciones que se dicten en esta materia, producen los recursos administrativos y el de lo contencioso-administrativo de conformidad con la ley. Cuando se trate de prestaciones que deba otorgar el régimen, conocerán los tribunales de trabajo y previsión social.

- De acuerdo al Título II Derechos Humanos, Capítulo II Derechos Sociales, Sección Décima Régimen Económico y Social Artículo No. 134 Descentralización y Autonomía, las entidades autónomas y descentralizadas, actúan por delegación del Estado, tienen como obligaciones mínimas el coordinar su política con la política general de Estado, mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado, remitir al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República sus presupuestos, programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos, remitir memorias de labores, facilitar al órgano

fiscalizador el desempeño de sus labores y en todo momento sujetarse a las políticas del Organismo Ejecutivo. (1:1)

- Título II Derechos Humanos, Capítulo II Derechos Sociales, Sección Décima Régimen Económico y Social, Artículo No. 134 Descentralización y Autonomía, las entidades autónomas y descentralizadas, actúan por delegación del Estado, tienen como obligaciones mínimas el coordinar su política con la política general de Estado, mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado, remitir al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República sus presupuestos, programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos, remitir memorias de labores, facilitar al órgano fiscalizador el desempeño de sus labores y en todo momento sujetarse a las políticas del Organismo Ejecutivo. (1:1)
- Título V Estructura y Organización del Estado, Capítulo III Régimen de Control y Fiscalización, Artículo No. 232 Contraloría General de Cuentas, institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas. (1:56)
- Título V Estructura y Organización del Estado, Capítulo IV Régimen Financiero, Artículo No. 237 Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, Los Organismos, entidades descentralizadas y autónomas podrán tener presupuestos y fondos privativos, cuando la ley así lo establezca, sus presupuestos se enviarán obligatoria y anualmente al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, para su conocimiento e integración al presupuesto general, además estarán

sujetos a los controles y fiscalización de los órganos correspondientes del Estado. (1:56)

#### **b) Ley de Acceso a la Información Pública**

La Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto No. 57-2008 tiene como objeto garantizar a toda persona, el acceso a la información o actos de la administración pública en cualquier forma de almacenamiento, que se encuentren en entidades que perciban, inviertan o administren fondos públicos, incluidos los fideicomisos constituidos con fondos públicos, obras o servicios públicos sujetos a concesión o administración.

- Título I, Capítulo I Disposiciones Generales, Artículo No. 6 Sujetos Obligados, toda persona individual o jurídica, pública o privada, institución o entidad del Estado que administre o ejecute recursos públicos, Numeral 15, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

#### **c) Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

La ley de Orgánica del Instituto de Seguridad Social, Decreto No. 295 tiene como objeto principal la creación de una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del Pueblo de Guatemala y con fundamento en el artículo 63 de la Constitución Política de la República, un régimen Nacional, unitario y obligatorio de Seguridad Social de conformidad con el sistema de protección mínima. Dicha Institución se denomina “Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”. (7)

**d) Código de Trabajo, Decreto Ley Número 1441 y sus reformas**

El código de trabajo limita las relaciones, derechos y obligaciones que surgen derivado de la existencia de un contrato de trabajo entre una persona y la entidad autónoma de seguridad social, incluyendo la creación de entidades gubernamentales que se encarguen de proteger el cumplimiento de la legislación laboral vigente. Lo anterior, con base en lo establecido por el Artículo 1, el cual indica lo siguiente: “El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.” (4:8)

**e) Código Tributario, Decreto Número 6-91 del Congreso de la República y sus reformas**

De acuerdo con lo establecido por la Constitución Política de la República de Guatemala, todos los ciudadanos tienen la obligación de contribuir con el gasto público, esto incluye a las personas jurídicas, como resultado de las relaciones de negocios que generan obligaciones tributarias, y que afectan las operaciones de la entidad autónoma de seguridad social.

**f) Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 del Congreso de la República y sus reformas**

Las operaciones realizadas bajo la administración de la entidad autónoma de seguridad social se encuentran gravadas dentro del campo de aplicación de la Ley del Impuesto al Valor Agregado. Lo anterior, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 1, el cual indica lo siguiente: “Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya

administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas.” (5:10)

**g) Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto Número 37-92 del Congreso de la República y sus reformas**

Por medio de la suscripción de contratos o escrituras públicas, se utilizará el papel sellado especial para protocolos de acuerdo con lo establecido por el Artículo 1, el cual estipula lo siguiente: “Del impuesto documentario. Se establece un Impuesto de Timbres Fiscales y de Papal Sellado Especial para Protocolos. Sobre los documentos que contienen los actos y contratos que se expresan en esta ley.” (6:11)

**h) Reglamento Sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social, Acuerdo 1118 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

“Este Reglamento, establece las normas para recaudar las contribuciones que deben pagar los patronos, los trabajadores y el Estado, para financiar los Programas de cobertura del Régimen de Seguridad Social, de conformidad con lo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley Orgánica del Instituto. El monto de estas contribuciones lo fijan los reglamentos de los respectivos programas de cobertura emitidos por la Junta Directiva.” (9:2)|

**i) Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto Número 42-92**

“Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus

trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo.1) anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador.” (2:1)

## **CAPÍTULO II**

### **EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **2.1 Gobierno corporativo**

“El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los miembros directores y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor.” (13:10)

Para una buena salud de la empresa o entidad, el gobierno corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas juegan un papel importante toda vez que figuran como elementos esenciales durante su gestión. El buen gobierno corporativo de una empresa o entidad forja una base fundamental dentro de los mercados en virtud que la misma crea estabilidad, credibilidad y a su vez contribuye al crecimiento, aunado a lo anterior, fomentará un alto grado de satisfacción por parte de los grupos interesados de la misma.

##### **2.1.1 Componentes del gobierno corporativo**

Para el desarrollo del Gobierno corporativo se han definido componentes clave que figuran dentro de sus prácticas, siendo estas el Directorio y Administración, su función de Propiedad, Marco Legal, Derechos de los miembros directores, Ambiente de Control, Resolución de Conflictos y la Revelación de información.

Contiene las necesidades de constitución de la entidad, sus funciones y atribuciones especiales, así como la responsabilidad ante la información financiera y la correspondiente gestión del riesgo, reglamentos, y medidas disciplinarias, los procesos de nominación definidos y criterios mínimos, responsabilidades y derechos establecidos mediante los estatutos, la información necesaria y oportuna, segregación de funciones y la consideración a que el presidente es nominado por un ente externo. Dentro de otras capacidades del mismo se encuentra la creación de comités de apoyo al directorio, los requerimientos especiales relacionados a las transacciones con las partes relacionadas y su debida evaluación.

**a) Propiedad:**

Se desarrolla por medio de la declaración de propiedad de parte de la entidad que incorpora los compromisos de gobierno, contiene la autonomía de la entidad, cuenta con un Directorio independiente y la responsabilidad pública de la entidad.

**b) Marco Legal:**

Incluye la separación de las funciones que cumple la entidad como propietario y regulador, muestra la regulación legal por medio de la estructura corporativa y la posibilidad de su reestructuración así como las condiciones del mercado para la financiación.

**c) Derechos de los accionistas o miembros directores:**

Constituye dentro de sí la información correspondiente a las transacciones con partes relacionadas, comunicación efectiva, fomento de participación del Directorio, Quórum para la toma de decisiones, la autoridad exclusiva para la toma de decisiones sobre los asuntos especiales, reglamentos, agendas, la facilitación de voto así como la

responsabilidad de los administradores. Los accionistas bajo el contexto de este estudio corresponden y son lo relativo a los miembros directores de la entidad.

**d) Ambiente de Control:**

Es desarrollado por medio de la Auditoría Interna además de poderse llevar a cabo por auditoría financiera externa aplicando las mismas normas de contabilidad y auditoría de las sociedades listadas en bolsa si fuese el caso.

**e) Resolución de Conflictos:**

Se refiere a la conveniencia de establecer formalmente mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.

**f) Revelación de información:**

Establece que toda información financiera debe establecerse de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad NIC. A su vez establecen límite de tiempo para los auditores externos con el fin de preservar su independencia. Esta salvaguarda la transparencia de los acuerdos de los miembros de la Junta Directiva y se garantiza por medio de la herramienta del informe anual de gobierno corporativo.

### **2.1.2 Naturaleza del gobierno corporativo**

El gobierno corporativo debe de encajarse en la función propia de la entidad, esta debe contar con un plan estratégico que incluya la misión, visión, objetivos estratégicos y valores éticos que cubran todos los aspectos y ejes de trabajo fijados por la entidad lo cual permitirá que alcance su funcionamiento óptimo bajo el compromiso de operatividad de los componentes que lo conforman.

### **2.1.3 Elementos del gobierno corporativo**

El gobierno corporativo contiene una estructuración del sistema o modelo de gestión que desarrolla cada entidad acorde a sus necesidades e intereses. Cada elemento que lo conforma juega un papel importante en la ejecución de los planes de trabajo, mismos que contienen las estrategias de trabajo trazadas por la entidad.

De acuerdo a la estructuración cada uno de los elementos, se debe garantizar que todos los ámbitos de la entidad estén plenamente cubiertos y que cada uno de ellos cuente con representación dentro de la entidad. Estos elementos se estratifican de la siguiente manera:

**a) Asamblea de accionistas, consejo de administración y gerencia general:**

Para efectos de la presente investigación nos referiremos al consejo de administración, siendo la junta directiva y a la gerencia general de la entidad, mismas que está a cargo de la creación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como de velar por el cumplimiento con la misión y valores de la entidad.

**b) Grupos de interés:**

Este incluye a todos los implicados, afectados y beneficiados, por las consecuencias originadas por la toma de decisiones y operación de la entidad, incluye, entre otros, a clientes, proveedores, empleados, entidades gubernamentales, miembros directores, accionistas, e inversionistas y para efectos de la presente investigación a la población afiliada, cotizante y beneficiaria de la entidad.

**c) Políticas de gobierno corporativo:**

Se refiere a todos los documentos formales y directrices que se deben de crear específicamente para el gobierno corporativo fomentado por la entidad y que estas sean puestas en funcionamiento con reglas claras y entendibles, para su aplicación general. Además contempla otros que pudieran ser establecidos por cada entidad o normativa nacional aplicable, dentro de las cuales como ejemplo se pueden mencionar las Políticas para conflicto de interés, políticas de conformación de juntas directivas y gerencia así como los planes de trabajo y metodologías de procesos administrativos y financieros.

**d) Otras regulaciones:**

Dentro de las mismas se contemplan los códigos de ética con los trabajadores, miembros de junta directiva y gerencia así como por ejemplo los pactos de integridad con proveedores y cotizantes. A un nivel macro cualquier disposición legal y reglamentaria interpuesta a nivel gobierno central.

**2.1.4 Objetivos del gobierno corporativo**

El gobierno corporativo cuenta con finalidades generales tales como el mejoramiento en la toma de decisiones objetivas, mitigar riesgos derivados del conflicto de intereses y fomentar la transparencia y rendición de cuentas. Todas estas se encuentran de manera global, sin embargo existen objetivos específicos los cuales coadyuvarán al cumplimiento de los objetivos en su particularidad, es por ello que a continuación se describen.

**a) Procesos y estructuras para la toma de decisiones más claras**

Particularmente para objeto de la presente investigación, nos referiremos al papel que juega la propiedad, dirección y control de la

entidad en cuanto a la posibilidad que se tiene que se realice la duplicidad de funciones como la propiedad y regulador de la misma. Este objetivo permite la reducción de los conflictos de intereses que puedan suscitarse por dichos hechos.

**b) Una mayor transparencia**

Garantizará y ejemplificará ante el público todas las gestiones llevadas a cabo por la entidad, fomentando la credibilidad en virtud que se tiene la idea que las entidades gubernamentales se rigen por principios distintos a los establecidos en las empresas privadas. La importancia del presente objetivo es esencial para el cambio de las perspectivas e ideas disminuyendo incluso la percepción de proveedores y del propio mercado.

**c) Directorio y administración más estables**

Un proceso bien formulado y definido para la selección del directorio y la planificación de la sucesión ejecutiva coadyuva a asegurar la continuidad en el liderazgo de la entidad, independientemente de los cambios políticos que afectan a los Directores y ejecutivos de la entidad.

**d) Controles más estrictos sobre los riesgos**

Este objetivo se deriva de la necesidad resultado de la reciente crisis financiera global, en la medida que cada vez más inversionistas y reguladores enfocan sus esfuerzos en las áreas de riesgo, por lo cual exigen que la entidad sea más táctica y sensibles ante cualquier tipo de riesgo y que a su vez se encuentren mejor calificadas para enfrentarlos.

**e) Administración de los conflictos de interés y de la auto-contratación**

Los potenciales auto contratos y otros conflictos de intereses son posibles en cualquier entorno empresarial. Por esta razón, políticas bien definidas sobre estos aspectos, junto con procesos claros para la toma de decisiones, pueden minimizar estos problemas potenciales.

**f) Mejora de las prácticas sociales y ambientales**

Como se discutió anteriormente, las prácticas sociales y medioambientales se están convirtiendo en un punto de discusión principal en cualquier actividad empresarial. La articulación de estos objetivos con la política de la Empresa es una pieza fundamental de un buen Gobierno Corporativo.

**g) Mejora de las relaciones públicas y con medios de comunicación**

Esto se evidencia en la medida que la empresa o entidad se va relacionando con los medios de comunicación y el tipo de comunicación abierta que se puede tener con el público, es por ello que se considera necesario que la entidad cuente con un Departamento de Relaciones públicas, el cual se encargará de transmitir a la población y público en general todos aquellos aspectos relevantes, logros, cumplimientos entre otros que la entidad vaya desarrollando como parte del cumplimiento de sus objetivos. Es de vital importancia identificar que existe el riesgo de reputación el cual representa un hilo vulnerable en relación a que si se llega a caer en malos entendidos o información no confiable ante el público en general, esta perderá credibilidad y aceptación en relación al servicio que presta, desvirtuando el buen trabajo e intenciones que tenga.

**h) Reducción de la presión tanto del interés público como de las organizaciones de supervisión**

Las empresas pueden reducir la probabilidad de ser blanco de estos grupos para desarrollar proactivamente políticas que respondan a temas de interés tanto local como global, es por ello que las entidades manejan de forma independiente una supervisión integral interna, la cual le va permitiendo ir detectando todas aquellas falencias e incumplimientos de la normativa vigente, la cual mediante la supervisión constante y objetiva, le permite a la entidad subsanar todos aquellos errores e incumplimientos, los cuales son sujetos de análisis y sirven para la toma de decisiones en relación a la modificación y creación de políticas o normativas que regulen estas faltas.

**i) Mejor desempeño económico a largo plazo**

Las empresas con un buen Gobierno Corporativo se encuentran en una mejor posición para ser sostenibles y rentables económicamente a largo plazo y con mejor acceso tanto a los sistemas financieros como a los mercados de capitales. Esto es posible en virtud que las entidades que cuentan con un plan estratégico de trabajo, contemplan sus acciones financieras proyectadas por lo general en un plazo de cinco años, lo cual permite ir evaluando su ruta de avance garantizando un desempeño financiero óptimo mediante la intervención oportuna de su evaluación y seguimiento.

**j) Aumento de la competitividad**

Las empresas están en una mejor posición para responder a los obstáculos comerciales, cambios en la regulación y hacer frente a la competencia en virtud que debido a su amplia participación de los representantes de las distintas entidades de la entidad, miembros de

grupos sociales, miembros del Banco de Guatemala, representantes de sindicatos de trabajo y trabajadores de la entidad, se garantiza que los intereses de los mismos sean encaminados de manera íntegra, permitiendo a la entidad la capacidad de ser competitiva en el mercado en el que se encuentre.

#### **k) Mejor acceso al Mercado de Capitales**

Los procesos de democratización accionaria no se entienden necesariamente como mecanismos de privatización y/o pérdida de control por parte del Estado; sino como alternativas de crecimiento y expansión. En empresas estatales con acciones listadas en bolsa o que planean emprender procesos de salida a mercados de valores, un buen Gobierno Corporativo es un elemento clave que mejora la aceptación y valorización de las acciones por el mercado; y cobra especial relevancia por la participación de diversos inversionistas cuyas expectativas requieren ser correctamente administradas. Además, controles más estrictos sobre el riesgo y prácticas más transparentes de Gobierno, disminuyen el riesgo percibido de invertir u otorgar crédito a una entidad, y por lo tanto dan lugar a una disminución de los costos para obtener capital.

#### **l) Acceso a capital global**

Los inversores, especialmente los mayores a nivel global, están acostumbrados a ver que ciertos principios de Gobierno Corporativo se lleven a cabo, e invierten más tranquilamente en una empresa que ofrece el mismo nivel de responsabilidad de la gestión, supervisión de la administración y revelación de información financiera con la que están familiarizados.

**m) Atraer todo tipo de inversionistas**

La percepción que la operación y control de las entidades pueden ser influenciados por el cambio del clima político puede hacerlas menos atractivas para los inversionistas. Una estructura de Gobierno Corporativo bien definida y la supervisión de un directorio independiente puede ayudar a asegurar a los inversionistas locales que la entidad se conducirá en beneficio de sus objetivos.

**n) Facilita el cumplimiento normativo**

En todo el mundo las empresas están siendo sometidas a mayores requerimientos de reporte y de difusión de información, no sólo para la información financiera, sino también de los datos ambientales, sociales y de Gobierno. Las empresas que cuentan con un programa de buen Gobierno Corporativo gozan de una ventaja respecto a la capacidad de informar con precisión dicha información y cumplir con la cambiante normativa de Gobierno Corporativo llevada a cabo por los Estados, entidades internacionales y diversos tipos de reguladores en todo el mundo.

**ñ) Mejora de las relaciones con los miembros directores minoritarios**

Mientras que muchas entidades tienen estructuras de propiedad que incorporan propietarios mayoritarios que toman decisiones que afectan a los minoritarios, las entidades estatales son las únicas en las cuales el Estado es el accionista o interesado mayoritario, y cuentan a menudo con objetivos de interés público o social adicionales a los de rentabilidad. Con la adopción de un sistema de Gobierno Corporativo robusto, las empresas estatales se encuentran en una mejor posición para gestionar sus obligaciones sociales e integrarlas con los objetivos empresariales y económicos estratégicos. De igual forma, se

encuentran en mejor posición para manejar los factores políticos que pueden influir en la toma de decisiones, y asegurar que se protegen las expectativas de los miembros directores minoritarios.

**o) Fortalecimiento de Comunicación con los Grupos de Interés**

Un programa de Gobierno Corporativo robusto puede ayudar a las entidades propiedad del Estado a informar al público, inversionistas, clientes, proveedores, reguladores, acreedores, trabajadores, medios de comunicación, la comunidad financiera y de otros grupos interesados, así como los líderes políticos, que las entidades estatales trabajan eficazmente para servir a los intereses y objetivos para los cuales fueron creados.

**2.2 Principios de gobierno corporativo según la OCDE y el G20**

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, contienen las directrices que se orientan explícitamente a aquellos temas que son específicos del gobierno corporativo de las empresas públicas, y por lo tanto, adoptan la perspectiva del Estado como propietario, centrándose en políticas que garantizarían un buen gobierno corporativo. En ningún caso las Directrices pretenden, ni deberían tener el efecto de contradecir o desanimar a los países de la OCDE o a los países no miembros a emprender cualquier política o programa de privatizaciones tal es el caso de Guatemala.

Dichos principios fueron emitidos con el propósito de garantizar el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- a) Eficiencia económica, aumentar la rentabilidad y velar por el buen manejo de las inversiones.**

- b) Estabilidad financiera, logrando un comportamiento apropiado en las finanzas de las organizaciones, y promueven la credibilidad en los sistemas de banca y demás instituciones del mercado financiero.
- c) Crecimiento económico sostenible, a través de la toma de decisiones responsable, con un enfoque en estabilidad financiera y en eficiencia económica a largo plazo.

“El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios, contribuyendo a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.” (13:7)

Los principios de gobierno corporativo dictados por la OCDE, como resultado del intercambio de las múltiples experiencias detectadas en los países miembros concluyen a los siguientes seis principios:

### **2.2.1 Principio 1, consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo**

“El marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaz”. Se debe promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

Para garantizar la efectividad del marco para el Gobierno Corporativo, es necesario establecer un fundamento legal, reglamentario e

institucional apropiado y eficaz, en el que todos los agentes del mercado puedan confiar a la hora de establecer sus relaciones contractuales privadas.

Este principio general de Gobierno Corporativo se conforma por el compendio de los elementos legislativos y reglamentarios, normas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas comerciales, que son el resultado del entorno específico que rodea el país.” (13:13)

### **2.2.2 Principio 2, derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave**

“El marco del gobierno corporativo protegerá y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos tendrán la posibilidad de que se reparen de forma eficaz las violaciones de sus derechos.”

Como parte del tratamiento equitativo se debe facilitar el ejercicio de los derechos de los miembros directores, entre los cuales debe figurar el derecho a asegurar métodos para registrar su representación; obtener información relevante y sustantiva sobre la entidad de forma puntual y periódica; participar y votar en las juntas generales; elegir y revocar a los miembros del Consejo; y participar en los beneficios de la entidad si los existiera así como tener derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la entidad. (13:18)

### **2.2.3 Principio 3, inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios**

“El marco del gobierno corporativo debe proporcionar incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al buen gobierno corporativo.”

Se debe garantizar incentivos solidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al buen Gobierno Corporativo, éste deberá implementarse teniendo en cuenta la realidad económica en la que va a aplicarse. (13:31)

### **2.2.4 Principio 4, el papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo**

“El marco de gobierno corporativo reconocerá los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo y fomentará la cooperación activa entre éstos y las sociedades con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero.” (13:37)

Se deben reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre entidades, sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero. El Gobierno Corporativo también se preocupa por encontrar formas para motivar a las distintas partes interesadas dentro de una entidad a invertir en

términos económicamente óptimos en capital humano y físico específico de la sociedad.

La competitividad y el éxito final de una entidad es el resultado de un trabajo realizado en equipo que engloba contribuciones procedentes de toda una serie de fuentes diferentes de recursos, entre las que figuran los inversores, empleados, acreedores y proveedores. Fomentar entre las partes interesadas un modelo de cooperación capaz de crear valor agregado es imperante, por lo que el interés de las propias entidades deberá aspirar a largo plazo.

#### **2.2.5 Principio 5, divulgación de información y transparencia**

*“El marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno.” (13:41)*

Se debe garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la entidad, contemplando a su vez la situación financiera, los resultados, la titularidad y las gestiones de gobierno de la entidad. Es importante hacer la acotación que un régimen divulgativo fortalecido puede ayudar a atraer capital y a que los mercados de capital mantengan su confianza en la misma. Por el contrario, la divulgación escasa de información y las prácticas carentes de transparencia pueden incitar a un comportamiento poco ético y contribuir a una pérdida de integridad por parte del mercado, a un alto coste no sólo para la sociedad y para sus miembros directores, sino también para la economía en su conjunto.

Al contar con información periódica, fiable, comparable y suficientemente detallada, que permita evaluar la eficacia de la gestión y adoptar decisiones documentadas relativas a la valoración, titularidad y votos.

#### **2.2.6 Principio 6, las responsabilidades del consejo de administración**

“El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas.”

(13:51)

El Consejo de administración es responsable de la orientación de la estrategia de la entidad; controlar los resultados de la gestión ejecutiva y la obtención de una resultados adecuados para los miembros directores, evitando simultáneamente la aparición de conflictos de interés estableciendo un equilibrio entre las exigencias concurrentes hacia la entidad; y la supervisión de los sistemas diseñados para garantizar que la sociedad cumple la legislación aplicable, incluidas las leyes tributarias, de competencia, laborales, medioambientales, de igualdad de oportunidades, de seguridad, entre otros. Para que puedan cumplir eficazmente con sus responsabilidades deben estar facultados para realizar juicios objetivos independientes.

#### **2.3 Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE)**

Para el mejor entendimiento de los principios de gobierno corporativo es de vital importancia que se conozca el ente encargado de guiar dichos principios

a nivel mundial, y se trata de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, conocido por sus siglas OCDE.

“La OCDE constituye un foro excepcional, en el que los gobiernos de 30 democracias trabajan conjuntamente con el fin de hacer frente a los desafíos económicos, sociales y medioambientales planteados por la globalización. La OCDE también encabeza el esfuerzo dirigido a comprender y ayudar a los gobiernos a responder a los nuevos acontecimientos y preocupaciones, como son el gobierno corporativo, la economía de la información y los retos del envejecimiento demográfico. La Organización ofrece un medio en el que los gobiernos pueden comparar las experiencias de política, buscar respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y trabajar en la coordinación de políticas nacionales e internacionales.

Los países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos de América, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. La Comisión de las Comunidades Europeas participa en el trabajo de la OCDE.

El servicio de publicaciones de la OCDE da una gran difusión a los resultados de la recopilación de estadísticas e investigación sobre temas económicos, sociales y medioambientales de la Organización, así como a los convenios, directrices y normas acordadas por sus miembros.” (8:2)

Internacionalmente también existen organismos que han trabajado y emiten principios de gobierno corporativo, fundamentados a los propuestos por la OCDE, mismos que se detallan a continuación:

- a) Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS, por sus siglas en inglés), que desarrolla principios y estándares para la supervisión de empresas de seguros.
  
- b) Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO, por sus siglas en inglés), encargado de emitir principios para la regulación de valores en el mundo y mercados de futuros.
  
- c) El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, que formula normas de supervisión y recomendaciones de mejores prácticas de gobierno corporativo en el sector bancario.

Cabe mencionar que estos organismos coadyuvan al desarrollo del gobierno corporativo, dentro del ámbito de su competencia y se adaptan fácilmente a su giro natural.

### **2.3.1 Gobierno corporativo latinoamericano**

A nivel latinoamericano, se han unido esfuerzos para estar actualizados en el tema en referencia, fue por ello que en el año 2000 en Sao Paulo, Brasil que se crea la primera “Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo”, un año después de la primera publicación relativa al gobierno corporativo por la OCDE.

Por la identificación de situaciones importantes en torno a gobierno corporativo en la región latinoamericana y por las múltiples relaciones de trabajo establecidas entre los distintos gobiernos y entidades privadas se definieron algunos ejes temáticos que regularon los aspectos más fundamentales para la aplicación de los principios de gobierno corporativo.

En ese entonces derivado del crecimiento en las operaciones de privatización de las empresas estatales, se esperaba que el sector privado se encontrara fortalecido en favor del crecimiento económico, la creación de empleo, el incentivo a la competitividad y el fomento al desarrollo de tecnología. Como consecuencia de esto, fue trascendental para los organismos estatales tener conocimiento acerca de las prácticas de gobierno corporativo aplicadas por las entidades privadas.

Subsecuentemente el rápido crecimiento de los sistemas públicos y privados de pensiones, servicios de seguridad social, servicios financieros y sociales y en virtud que las entidades estatales dedicadas a la seguridad social han cedido terreno a las empresas financiadas por los bancos, se considera totalmente necesario e importante asegurar buenas prácticas de gobierno corporativo para garantizar la protección de los intereses económicos de las personas que han confiado en este sistemas de seguridad social.

A nivel latinoamericano como tercer aspecto se esperaba y unían esfuerzos en garantizar la solidez financiera de los mercados, en búsqueda a su vez de un mejor desarrollo a nivel gobierno central, ya que la estabilidad económica y financiera de un país depende del nivel de sanidad que posea su sistema financiero.

### **2.3.2 Gobierno corporativo guatemalteco**

A nivel guatemalteco poco se sabe sobre los principios de gobierno corporativo, sin embargo existen algunos esfuerzos por parte de empresas privadas así como de entidades del Estado las cuales se encuentran uniendo sus esfuerzos para la aplicación de estos principios, iniciando en estudio e interpretación de dichos principios adaptados a sus empresas o entidades. Si bien es cierto que los principios de gobierno corporativo inicialmente fueron

pensados bajo el enfoque de empresas privadas, dichos principios aplican de igual manera a las entidades propiedad del Estado de Guatemala, incluso se encuentran documentales desarrollados bajo la perspectiva de gobierno central, llamados técnicamente empresas propiedad del Estado.

Cabe mencionar que a nivel guatemalteco, la única entidad que a la fecha cuenta con lineamientos y principios de buenas prácticas de gobierno corporativo es la Junta Monetaria, en donde ha creado su propia normativa que rige dicha disposición y se encuentra establecida de acuerdo a la Resolución de la Junta Monetaria de Guatemala No. 62-2016. Esta es de aplicabilidad exclusiva para todos los bancos del sistema financiero del país exceptuando las aseguradoras.

Dicha resolución establece en su artículo 1 lo siguiente, “Este reglamento tiene por objeto regular los aspectos mínimos que 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, las empresas especializadas en servicios financieros que formen parte de un grupo financiero y las empresas controladoras de grupos financieros, con relación a la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo, como un fundamento esencial de los procesos integrales de administración de riesgos, así como de un efectivo sistema de control interno.” (11:08)

Por lo anterior, se consta que Guatemala carece de una normativa legal que estipule y guíe a las entidades públicas y empresa privadas la aplicación de estos principios, mismos que se consideran de vital importancia para darle a cada una de ellas el valor agregado, transparencia, rendición de cuentas y fortalecimiento financiero que necesita para su operatividad. La resolución No. 62-2016 de la Junta Monetaria, establece a su vez que las entidades bajo su supervisión deben de contener como mínimo las siguientes políticas:

- a)** Políticas de aprobación, control y revelación de operaciones con personas vinculadas.;
- b)** Políticas sobre conflictos de interés, a que se refiere el artículo 6 de este reglamento;
- c)** Políticas sobre perfiles del gerente general y de los funcionarios que le reportan directamente a éste, así como del auditor interno, y sobre sucesión de los referidos cargos;
- d)** Políticas sobre la remuneración y evaluación del desempeño del gerente general y los gerentes que defina el Consejo, que deberá ser consistente con los objetivos estratégicos a largo plazo, la asunción prudente de riesgos y la estrategia de la institución;
- e)** Políticas sobre la relación con clientes, que incluyan dentro de sus objetivos un trato equitativo;
- f)** Políticas sobre la relación con proveedores, que consideren que las contrataciones obedezcan a las estrategias de la institución;
- g)** Normas para la aplicación de procedimientos administrativos de corrección y sanción para el gerente general y los funcionarios que reportan directamente a éste, que incluya causales de remoción.” (4)

### **2.3.3 Importancia del gobierno corporativo en empresa propiedad del Estado**

“Uno de los principales retos en las empresas propiedad del Estado corresponde a la necesidad de encontrar el equilibrio entre la responsabilidad del Estado de ejercer activamente sus funciones de propiedad, tal y como la nominación o postulación a la elección del Directorio y Junta Directiva, y al mismo tiempo abstenerse de realizar interferencias políticas indebidas en la gestión de la misma.” (8:14)

El resultado de la aplicación de un buen gobierno corporativo en una entidad supondrá la existencia de entidades más sanas, competitivas y transparentes en virtud a que lo anterior es de suma importancia para las entidades que son propiedad del Estado, máximo que derivado de la coyuntura nacional que viven los gobiernos, la falta de credibilidad de sus funciones y servicios, hacen que la población no las utilice para los fines por los cuales fueron creadas. La correcta implementación de un buen gobierno corporativo en una entidad del Estado podrá garantizar que la misma sea más fiable y que cumpla estrictamente con los fines de su creación.

En referencia a la aplicación de gobierno corporativo en entidades del Estado y en virtud que en Guatemala no existe un marco legal ni procedimientos o manuales emitidos por el organismo legislativo para implementar códigos de Gobierno Corporativo, es importante aclarar que de una forma supletoria a los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y del G-20, se pueden aplicar a las entidades del Estado los lineamientos establecidos en el “Reglamento de Gobierno Corporativo” emitido por la Junta Monetaria, tomando como base el Artículo 3 de la Resolución Número 62-2016, el cual estipula las políticas y procedimientos mínimos de Gobierno Corporativo.

## **2.4 Buenas prácticas de gobierno corporativo**

La correcta adaptación e implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo conllevan actividades principales que dan como resultado la institucionalización de la Entidad. La incorporación de las buenas prácticas de gobierno corporativo favorece la reforma de la gestión administrativa y operativa, creando un vínculo estrecho entre los miembros directores e interesados, lo cual resulta aportando a la entidad mayor valor.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo, permiten a la entidad garantizar la confiabilidad de sus funciones y generar valor a la misma, ésta se da por medio de la política de implementación y adopción de las mismas, creando de manera integral un marco regulatorio que contiene las disposiciones internacionales y de la propia entidad con relación al gobierno corporativo creado y adoptado en toda la estructura organizacional.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo no se limitan a ejercer la normativa que lo ampare, ni a darle seguimiento al mismo, sino que su panorama es más amplio en el sentido que éste se deberá ir adaptando y actualizando dependiendo de las necesidades y experiencias dentro de la misma.

La relación existente entre las buenas prácticas y el plan estratégico se encuentra en esencia en la manera en que este último se ejecuta. El plan estratégico cuenta con una serie de estrategias, que generan metas y acciones o tareas estratégicas que se desarrollan por un responsable, el cual se relaciona con otros responsables similares que tienen como objetivo principal, dar estricto cumplimiento a dichas estrategias.

En la práctica y desarrollo de este ejercicio, se busca crear modelos de gestión que contemplen indicadores de desempeño, sistemas de monitoreo y

evaluación, controles preventivos, generar bases de información y reportaría en todos los ámbitos administrativos, operativos y estratégicos de la entidad, mismos que permitirán generar la imagen de integridad, transparencia y confiabilidad tanto en lo interno de la entidad como a los agentes externos.

#### **2.4.1 Estrategias para alinearse a las buenas prácticas de gobierno corporativo**

Es importante que dentro del plan estratégico se destinen estrategias que sean vinculantes a la promoción de culturas de gobernanza que generen un manejo de la entidad de forma eficiente y transparente a través de buenas prácticas de gobierno corporativo. El fomento de la gobernanza debe ser claro en función del desarrollo interno de la entidad que para tal fin propone la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), en todos los niveles organizacionales de la entidad.

Aunado a lo anterior, las estrategias se deben encaminar a implementar las directrices de buenas prácticas de gobierno corporativo de manera transversal y enfocar a crear la estructura del gobierno corporativo por cada una de las líneas de competencia.

#### **2.4.2 Evaluación de estrategias para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo**

Dentro del trabajo a desarrollar por parte del Contador Público y Auditor, en la evaluación de las estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo, desarrollará una serie de procedimientos los cuales se describen de la siguiente manera:

**a) Solicitud de servicios profesionales:**

La entidad presentará de manera oficial, la solicitud de servicios profesionales, definiendo el alcance requerido, el período a auditar y los marcos de referencia a utilizar. Consecuentemente el Contador Público y Auditor presentará en respuesta la propuesta de servicios profesionales de conformidad con lo requerido en dicha solicitud.

**b) Propuesta de servicios profesionales:**

La propuesta de servicios profesionales se realiza de conformidad a lo descrito en la Norma Internacional de Auditoría –NIA- 210 Acuerdo de los términos de encargo de consultoría en donde se va a continuar con el proceso toda vez el auditor determine que se haya acordado la premisa sobre la consultoría a realizar mediante la determinación de si concurren las condiciones previas a una consultoría y bajo la confirmación de que existe una comprensión común por parte del auditor y la Dirección.

Considerando que la presente consultoría corresponde a una consultoría de gobierno corporativo, se deberá revisar lo regulado en la NIA 3000 “Encargos de Aseguramiento Distintos de la Auditoría o de la Revisión de Información Financiera Histórica”, considerando prioritariamente aspectos tales como la evaluación de quienes serán los usuarios del informe final, determinar la accesibilidad a la evidencia de consultoría y evaluar el entorno de la entidad como aspectos principales.

**c) Aceptación de la propuesta de servicios profesionales:**

Corresponde a la respuesta oficial por parte de la entidad, en donde se acepta la propuesta de servicios profesionales planteada por el

Contador Público y Auditor, de tal manera que la entidad acepta las condiciones plasmadas acorde a la solicitud de servicios profesionales, en los plazos, aspectos monetarios, alcance y marco de referencia a utilizar. Esta fase da continuidad al trabajo del Contador Público y Auditor para avanzar a la fase de la realización del memorándum de planificación.

**d) Memorándum de planificación:**

Corresponde al documento que contiene el resumen de los resultados de las fases de familiarización y evaluación preliminar del control interno de la entidad. El mismo contiene los elementos de criterio sujetos a evaluar y la estrategia tentativa de consultoría, se traduce a la programación.

**e) Documentación de los servicios profesionales:**

- Evidencia de consultoría
- Procedimientos y técnicas de consultoría

**f) Informe final de consultoría:**

El informe de consultoría es el emitido por el auditor, en el cuál plasma su pronunciamiento en opinión sobre los resultados de la evaluación realizada durante el proceso de consultoría. Dicho informe le sirve a la entidad para la toma de decisiones, en virtud a que es una opinión experta sobre la radiografía resultado de la consultoría realizada a la entidad, así mismo contiene una serie conclusiones y recomendaciones, con el ánimo de corregir las debilidades detectadas por medio de la toma de decisiones de alto impacto fundamentadas en el trabajo de consultoría.

## **CAPÍTULO III**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### **3.1 Contador Público y Auditor**

El contador público y auditor es el profesional colegiado de la Contaduría Pública y Auditoría debidamente preparado que ha estudiado las normas y los principios técnicos, científicos y éticos que les permiten interpretar, opinar y garantizar la confiabilidad respecto a la información financiera, gobierno, procedimientos, cumplimientos y controles de riesgos que es utilizada en las entidades o empresas, ya sean estos de carácter público o privado, utilizados primordialmente para la toma de decisiones.

Desarrolla actividades independientes que se ejecutan en los diversos entornos de la entidad sin importar su tamaño, naturaleza, función, objetivo, entre otros. Una de sus características es que sirve de aseguramiento, consulta y guía, por lo que a través de los resultados obtenidos ayuda en el cumplimiento de los objetivos, mediante un trabajo segmentado con enfoques sistemáticos en la evaluación y propuestas de mejora de los procesos de control y supervisión.

Su papel es importante en las entidades, en virtud a que es de suma relevancia e importancia que las mismas cuenten con revisiones periódicas sobre las funciones y acciones desarrolladas por la misma. Consecuentemente, el contador público y auditor dentro de sus labores de consultoría cuenta con los documentos de soporte que respalden, justifiquen y evidencien los elementos sujetos a juicio que le permiten dictaminar mediante informe ejecutivo, las

conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado en aras de la prevención, mejoramiento o saneamiento de debilidades.

### **3.2 Principios y valores del Contador Público y Auditor**

El contador público y auditor debe desarrollar una serie principios y valores éticos tanto profesionales como personales los cuales le permitan de manera integral desarrollarse con mayor confianza y credibilidad en su actuación, es por ello que debe tener la capacidad intelectual y científica para desarrollar su labor la cual se vincula con la necesidad constante de capacitación, en relación a la toma de decisiones se necesita que el mismo cuente con la suficiente madurez así como contar con un criterio amplio que le permita discernir sus conocimientos generales y específicos.

Dentro de los principios necesarios para el contador público auditor se pueden mencionar los siguientes:

- a) Integridad:** deberá mantener incólume su integridad moral en el ejercicio profesional. De él se espera: rectitud, probidad, honestidad, dignidad y sinceridad en toda circunstancia. Así mismo deberá ser franco y honesto en todas las relaciones profesionales y empresariales.
  
- b) Objetividad:** representa la imparcialidad, desinterés y actuación sin prejuicios en todos los asuntos que corresponden al campo de su actuación profesional. No permite prejuicios, conflictos de intereses o influencia indebida de terceros que prevalezcan sobre los juicios profesionales o empresariales.
  
- c) Competencia y diligencia profesional:** deberá contratar solamente trabajos para los cuales él o sus asociados o colaboradores cuenten

con la capacidad e idoneidad necesarias para que los servicios comprometidos se realicen en forma eficaz y satisfactoriamente obligado a actualizar los conocimientos necesarios para su actuación profesional y especialmente aquellos requeridos para el bien común y los imperativos de progreso social y económico. El Contador Público y Auditor actuará con la intención, cuidado, diligencia de un profesional responsable consigo mismo y con la sociedad, asumiendo siempre una responsabilidad personal indelegable por los trabajos por él ejecutados o realizados bajo su dirección.

- d) Confidencialidad o Secreto Profesional:** el contador público y auditor tiene la obligación de guardar el secreto profesional, no revelando por ningún motivo los hechos o circunstancias de que tenga conocimiento durante el curso de la presentación de sus servicios profesionales, a menos que exista la obligación o el derecho legal o profesional para hacerlo.
  
- e) Comportamiento Profesional:** debe tener siempre presente que la sinceridad, buena fe y lealtad para con sus colegas, son las condiciones básicas para el ejercicio libre y honesto de la profesión y para la convivencia pacífica, amistosa y cordial de sus miembros; así como también para con sus clientes, con terceros y público en general. Además deberá cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que desacredite a la profesión.

### **3.3 Normativa aplicable**

A nivel internacional el contador público y auditor se regula bajo la normativa específica de las, normas internacionales de auditoría –NIA-, normas

internacionales de contabilidad –NIC- , código de ética para profesionales de la contabilidad elaborado por el consejo de normas internacionales de ética para contadores (International Ethics Standards Board of Accountants – IESBA-) y la federación internacional de contadores (International Federation of Accountants -IFAC-).

A nivel nacional, dentro del ámbito de competencia del contador público y auditor, se ha establecido por medio del colegio de contadores públicos y auditores de Guatemala CPA, el código de ética profesional, el cual ofrece las mejores garantías de solvencia moral y establece las normas de actuación profesional para los colegiados y el tribunal de honor del colegio de contadores públicos y auditores de Guatemala.

El Contador Público y Auditor como auditor externo de acuerdo al Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, establece en el Artículo 35. lo siguiente: “Al prestarse servicios profesionales como auditor externo, no se deberá participar en negocios, ocupación o actividad que pueda deteriorar la integridad, objetividad y buena reputación de la profesión, y que, como resultado, conlleve incompatibilidad con la prestación de los servicios profesionales. Se considera que no hay independencia ni imparcialidad para expresar una opinión que sirva de base a terceros para tomar decisiones, cuando el Contador Público y Auditor se encuentre en situaciones de amenaza.” (10)

### **3.3.1 Código de ética para profesionales de la contabilidad**

El código de ética para profesionales de la contabilidad ha sido elaborado por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (International Ethics Standards Board of Accountants (“IESBA”). Es un organismo independiente cuya finalidad es el establecimiento de normas en el seno de la

Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants (IFAC). El IESBA desarrolla y emite, en interés público, normas de ética de alta calidad y otros pronunciamientos para que sean utilizados por los profesionales de la contabilidad en todo el mundo.

Dicho código se aplica en las actuaciones de interés público por el profesional contador público y auditor, dicho código contiene tres partes, donde la primera de ellas establece los principios fundamentales de ética profesional y proporciona un marco conceptual para identificar amenazas en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales, evaluar su importancia ante tales amenazas y cuando sea necesario, aplicar las salvaguardas para eliminar o reducir las amenazas. En su segunda y tercera parte describen el modo en que se aplica el marco conceptual en determinadas situaciones.

### **3.3.2 Norma internacional sobre encargos de aseguramiento 3000**

La normativa internacional de encargos de aseguramiento número 3000, se implementa cuando el auditor realizará una auditoria que incluya trabajos distintos a los de una revisión de estados financieros. Por tal motivo es la causa justificada en la evaluación de las estrategias para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, el contador público y auditor la implementa considerando que a la fecha en Guatemala, no existe una normativa especial para la evaluación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, salvo lo aplicable a las entidades reguladas por la Superintendencia de Banco o mejores disposiciones o interpretaciones por parte de un profesional en las ciencias económicas.

Considerando lo anterior, es posible aplicar y desarrollar la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento Número 3000, en virtud que muestra aspectos importantes que se pueden tomar por parte del contador

público y auditor en la evaluación de las estrategias para determinar el grado de cumplimiento de los principios de gobierno corporativo en una entidad autónoma de seguridad social.

El control de calidad del encargo a desarrollar, se efectuará con base a lo establecido en la Norma Internacional de Control de Calidad (NICC 1). Derivado a que si bien es cierto que la auditoría a realizar no constituye la realización de una consultoría de estados financieros, el trabajo del contador público y auditor deberá garantizar profesionalismo durante todo su desarrollo.

### **3.3.3 Norma internacional sobre servicios relacionados 4400, encargos para realizar procedimientos acordados sobre información financiera**

La principal finalidad de la norma internacional sobre servicios relacionados, conocida por sus siglas (NISR) es la de establecer normas y suministrar criterios sobre la responsabilidad profesional del auditor cuando se ejecuta un encargo de realización de procedimientos acordados sobre información financiera y en relación con la forma y contenido del informe que emite el auditor como resultado de dicho encargo.

A la vez que la norma internacional sobre servicios relacionados se refiere a encargos relacionados con la información financiera, puede aplicarse a otros encargos relativos a información no financiera siempre que el auditor tenga conocimiento adecuado de las cuestiones relativas al encargo y existan criterios razonables en los que el auditor pueda basar sus conclusiones. Los criterios suministrados por las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) pueden ser también útiles para el auditor en la aplicación de esta norma.

El objetivo de un encargo de procedimientos acordados es que el contador público y auditor aplique los procedimientos de consultoría que haya acordado

plenamente con su cliente, informando los hechos concretos detectados por medio de la rendición de un informe.

En este tipo de trabajos el auditor no expresa ningún tipo de opinión, dado a que su trabajo se limita a informar sobre los hechos concretos detectados durante su ejecución, por lo que los propios usuarios de la información reúnen sus conclusiones con base a lo plasmado por el profesional. Es importante hacer mención que la información es de uso exclusivo y restringido únicamente para quienes hayan acordado los procedimientos a desarrollar dado que aquellas personas que desconozcan los procedimientos que se acordaron pueden dar una mala lectura e interpretación de las conclusiones y resultados.

#### **3.4 El Contador Público y Auditor como consultor externo**

El contador público y auditor tiene la competencia y capacidad necesaria para desarrollarse dentro del marco organizacional de empresas privadas y entidades de gobierno ya sea como asesor, laborando dentro de la organización o como consultor externo independiente.

El consultor externo brinda sus servicios profesionales ante las empresas o entidades para hacer la evaluación externa de los aspectos para los cuales se les ha contratado, este dictamina mediante opinión de consultoría, los aspectos más relevantes y aquellos hallazgos detectados durante la evaluación. El CPA tiene un número ilimitado de oportunidades en donde desenvolverse como por ejemplo:

La contabilidad y finanzas, consultoría financiera, consultoría en impuestos, consultoría empresarial, sector privado, sector público entre otros. Además dentro de los conceptos básicos de la auditoría, el CPA puede desempeñarse

con base a su posición y objetivo laboral dentro de la auditoría interna, auditoría externa, auditoría financiera, auditoría operacional, auditoría administrativa, auditoría fiscal y auditoría social.

#### **3.4.1 Servicios de aseguramiento**

Los servicios de aseguramiento se refiere a los servicios que presta el contador público y auditor como lo puede ser la consultoría o asesoría, en los cuales el principal objetivo es la emisión de un informe que tiene la característica de no concluir acerca de la razonabilidad de la información que se presenta por parte de la entidad o empresa auditada.

Dentro de las características que presenta el informe emitido por el profesional de las ciencias económicas, no se incluyen comentarios que fundamenten o aseguren el funcionamiento del objeto de análisis o evaluación. Por tal motivo, la responsabilidad del contador público y auditor respecto a la aplicación de la normativa regulatoria no estará inmersa dentro del alcance de la consultoría.

El objetivo principal de este tipo de trabajos se centra en brindar el acompañamiento y recomendaciones a la entidad o empresa en lo relativo a la implementación de algún proceso o modelo de gestión, en este caso en lo relacionado a la aplicación de los principios de gobierno corporativo.

Para los efectos de investigación, la consultoría en el tema de gobierno corporativo se puede efectuar bajo las siguientes metodologías de trabajo:

Inicialmente el contador público y auditor pone a disposición de la entidad o empresa, su alto grado de conocimiento, experiencia y capacidad lo cual constituye los elementos primordiales para el análisis de los principios de gobierno corporativo que pueden evaluarse situacionalmente. Seguidamente se pactarán los términos de referencia y alcance del trabajo a realizar,

dependiendo de las necesidades expuestas por el cliente y todo aquello que el auditor considere pertinente durante su primer contacto con la entidad, acordados dichos términos, el contador público y auditor procede a realizar cualquiera de los siguientes trabajos de consultoría:

El primer aspecto que se puede trabajar en el desarrollo de este tipo de trabajos de no aseguramiento, relacionado a gobierno corporativo, es del de evaluación, mismo que tiene como objetivo medir el grado de cumplimiento de la aplicación de los principios de gobierno corporativo, informando mediante un informe de hallazgos y recomendaciones para encaminar a la entidad o empresa al cumplimiento exacto de dichos principios.

Por otro lado se puede realizar un diseño de todas las herramientas que le permitan a la entidad o empresa, alinearse a los principios de buenas prácticas de gobierno corporativo, diseñando cada una de ellas a la medida de los objetivos y estrategias diseñadas para tal finalidad. Acompañado de las herramientas propuestas se puede incorporar modelos y metodologías de aplicación a efecto de ponerse en marcha las herramientas.

Por último se pueden realizar consultorías, previamente requeridas por el máximo órgano directivo de la entidad o empresa, las cuales se irán desarrollando por medio de mesas de trabajo, capacitaciones, videoconferencias, talleres entre otros. Para el caso de las consultorías es indispensables que la entidad o empresa ya cuente con la aplicación de los principios de gobierno corporativo, en virtud que la misma únicamente será con el objetivo de direccionar todas aquellas acciones encaminadas al cumplimiento de los principios sujetos a la consultoría.

### **3.5 El Contador Público y Auditor como consultor externo en la evaluación de estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo**

El contador público y auditor, bajo su enfoque de consultor externo, para la evaluación de estrategias desarrolladas por la entidad, con el objetivo de alinearlas a las buenas prácticas de gobierno corporativo, fundamenta su actuación profesional desde una perspectiva independiente que le permite de manera transversal estudiar a la entidad, por medio de las distintas estrategias propuestas por cada área de trabajo, mismas que se plasman en sus planes de trabajo anuales y multianuales, para el cumplimiento de sus objetivos.

Para la evaluación de las estrategias, inicialmente el contador público y auditor fundamentará sus acciones dentro del encargo de auditoría, el cual le permitirá determinar los alcances de trabajo, siempre garantizando el enfoque independiente y profesional que deberá aplicar.

Previo a la propuesta de servicios profesionales, en la que se especificarán los términos de trabajo previamente acordados y el producto final a entregar, el contador público y auditor debe tener la primera visita a la entidad, en la cual se aplicará la técnica de la observación, identificando los campos de acción, tamaño de la entidad, cálculo de trabajadores, medición de seguridad, ambiente de trabajo, naturaleza de la entidad, servicios que presta, dimensiones de trabajo entre otros. Así mismo deberá realizar un análisis situacional de la entidad con base a los principios de buenas prácticas de gobierno corporativo detectadas en la entidad, con la finalidad de establecer las necesidades de intervención en los puntos deficientes y descuidados en la aplicación de dichos principios.

Establecido el punto anterior, se procederá a realizar la planificación de la consultoría de evaluación y cumplimiento, determinando los procedimientos a realizar, garantizándose que la entidad proporcionará la información de forma fidedigna y razonable, para que dentro de esta medida, el informe del auditor cuente con razonabilidad y un alto grado de confianza.

Teniendo la planificación de la consultoría, el contador público y auditor procede a realizar la evaluación de las estrategias, tomando como principal indicador todas aquellas que muestren falta de aplicación de los principios de gobierno corporativo para estar en condición de analizarlas e identificar las causas o razones por las cuales las mismas no se han desarrollado a cabalidad, proponiendo a la vez los ajustes en las directrices que deben realizarse para alcanzar la aplicación correcta y adecuada de los principios dentro de todas las estrategias.

El conjunto de estas recomendaciones y ajustes a las directrices para ser modificadas las estrategias, se encontrarán en su conjunto dentro del informe a presentar al máximo órgano de dirección de la entidad, estos conocerán los aspectos evaluados, las estrategias identificadas como deficientes para la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo así como las recomendaciones vertidas por el contador público y auditor para el logro de su objetivo principal. Cabe mencionar que todos aquellos aspectos revelados como hallazgos contendrán la suficiente y adecuada evidencia que ampare tales hechos.

### **3.5.1 Fijación de los términos del encargo**

El auditor debe asegurarse de que los representantes de la entidad y también los terceros que vayan a recibir copia del informe sobre hechos concretos detectados tienen un claro entendimiento de los procedimientos acordados y

de los términos del encargo. Entre los aspectos que deben acordarse pueden citarse son los siguientes:

- La naturaleza del encargo, incluida la manifestación expresa de que los procedimientos a aplicar no constituyen ni una auditoría ni una revisión limitada, y que, en consecuencia, no se expresará opinión con ningún grado de seguridad.
- La finalidad del encargo.
- La naturaleza de los elementos, saldos, partidas o estados financieros a los que deban aplicarse los procedimientos acordados.
- La naturaleza y alcance de los procedimientos concretos a aplicar.
- La forma y contenido del informe sobre procedimientos acordados que se espera emitir y, en su caso, los hechos concretos detectados.
- Limitaciones a la distribución del informe de hechos concretos detectados. Cuando tales limitaciones entren en conflicto con la ley o la regulación, el auditor no debe aceptar el encargo.

En determinadas circunstancias, como, por ejemplo, cuando los procedimientos hayan sido acordados con organismos reguladores, representantes de un sector de actividad y representantes de la profesión contable, es posible que el auditor no pueda discutir los procedimientos con todos los interesados que recibirán el informe.

Entonces debe evaluar, entre otras cuestiones, la posibilidad de intercambiar impresiones sobre los procedimientos a aplicar con los representantes adecuados de las partes implicadas, revisando la correspondencia significativa recibida de las mismas o enviándoles un borrador del tipo de informe que se prevé emitir. En beneficio tanto del cliente como del auditor, éste envía una carta de encargo especificando los aspectos claves del nombramiento. Con ello se confirma la aceptación del encargo por parte del auditor y ayuda a evitar

malentendidos en relación con cuestiones tales como los objetivos y alcance del encargo, la responsabilidad del auditor y el modelo de informe a emitir.

Entre la información a incluir en la carta de encargo se encuentra una relación de los procedimientos a aplicar, de acuerdo con lo acordado entre las partes implicadas y una manifestación de que la distribución del informe sobre hechos concretos detectados se restringirá a las partes que han acordado los procedimientos a aplicar.

### **3.6 Evaluación de gobierno corporativo**

Toda evaluación realizada dentro de la consultoría ejecutada por el contador público y auditor, conlleva una metodología de trabajo, esta metodología describe el proceso de análisis que se utilizará para la evaluación de las estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo. Se conoce que alrededor del mundo existen en la mayoría de empresas y entidades, una serie de códigos y manuales de gobierno corporativo vinculados a la normativa nacional vigente, tomando como base los principios emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE-.

La evaluación de buenas prácticas de gobierno corporativo, relacionadas a los principios emitidos por la OCDE, se desarrolla de manera conjunta, considerando cada uno de los seis principios emitidos por este organismo internacional. Dicha tarea se considera obligatoria en virtud que dicha evaluación deberá ser integral y transversal a toda la entidad auditada mediante la cual la metodología a implementar desarrolla los supuestos, las métricas, calificaciones y consideraciones utilizadas en el proceso de análisis. En cada uno de los principios de gobierno corporativo, se establece un nivel de cumplimiento del estándar universal de la siguiente manera:

- a)** La evaluación dentro de un nivel alto, significa que en ese principio, la calificación de las buenas prácticas de gobierno corporativo de la entidad, se encuentra en los estándares más altos de cumplimiento. (Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Alto =<100%).
- b)** La evaluación dentro de un nivel medio, significa que en ese principio, la calificación de las buenas prácticas de gobierno corporativo de la entidad, se encuentra en el rango aceptable respecto al cumplimiento del mismo. (Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Medio =<79%).
- c)** La evaluación dentro de un nivel bajo, significa que en ese principio, la calificación de las buenas prácticas de gobierno corporativo de la entidad, no cumple adecuadamente con su aplicación. (Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Bajo =<49%).

Los principios evaluados tendrán una ponderación acorde con el nivel de importancia de los factores y aspectos que considere dentro de su naturaleza, así mismo, las condiciones y documentos de respaldo auditados, recibirán su propia ponderación relativa, permitiendo que la adición de los pesos relativos de los seis principios de gobierno corporativo establecidos por el contador público y auditor junto con su equipo de trabajo, represente un grado de alineación y cumplimiento de los mismos.

Los principios de gobierno corporativo se encuentran contenidos dentro del plan estratégico, por consiguiente dentro de las estrategias formuladas por la dirección y administración para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, es por ello, que al analizar de manera conjunta dichos principios, se está evaluando cada estrategia de la entidad, en donde se pretende, contemple los aspectos puntuales de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Dentro del resultado de cada una de las evaluaciones de gobierno corporativo, se revelan aspectos de carácter cualitativo, misma que se basa y fundamenta en la información proporcionada por la entidad evaluada y otras fuentes confiables que el contador público y auditor. El resultado de la evaluación podrá ser retiradas si la información y medios de prueba no son transparentes, claros y oportunos.

En el desarrollo de la evaluación, se consideran necesarias las reuniones con los enlaces y personal clave de la entidad, en virtud a que se necesita conocer por medio de entrevistas y narrativas, los procesos relacionados a las buenas prácticas de gobierno corporativo y como resultado final, luego del análisis desarrollado e interpretación de resultados reflejados en los papeles de trabajo diseñados específicamente para la evaluación, se presentará por medio de informe ejecutivo relacionado al cumplimiento de principios de gobierno corporativo.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR, COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE A BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA ENTIDAD DE SEGURIDAD SOCIAL**

#### **(CASO PRÁCTICO)**

##### **4.1 Antecedentes**

La Entidad Autónoma de Seguridad Social (EASS) es una entidad gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuenta con afiliación a dicha entidad, llamada entonces población asegurada o derechohabiente.

La EASS fue creada por el Decreto del Congreso de la República de Guatemala y firmado por el Presidente de la República de Guatemala el Doctor Juan José Arévalo Bermejo.

Dentro de la misión de la EASS se encuentra la siguiente: “Ser la entidad líder de la seguridad social, que contribuye al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca.”; fundamentando su visión como: “Para el año 2022 la EASS ampliará la cobertura en los servicios de salud y prestaciones pecuniarias con altos estándares de transparencia, calidad y gobernanza”.

Para el cumplimiento de su misión y visión ha formulado una serie de objetivos estratégicos, los cuales corresponden a: ampliación de cobertura, solidez financiera, prestaciones de calidad, eficiencia, transparencia y control y por último el crecimiento y desarrollo institucional.

Sus principales funciones se encuentran la de atención médica y la previsión social:

Atención médica: Se refiere al mecanismo de protección a la vida, que tiene como fin fundamental la prestación de los servicios médico-hospitalarios para conservar, prevenir y restablecer la salud de los afiliados, por medio de una valoración profesional que comprende desde un diagnóstico del paciente, hasta la aplicación de un tratamiento requerido para su restablecimiento;

Previsión social: la cual consiste en proteger a los afiliados de aquellos riesgos que privan de la capacidad de ganarse la vida, cualquiera que sea el origen de tal incapacidad (maternidad, enfermedad, invalidez, vejez, entre otros) o, en amparar a determinados familiares en caso de muerte de la persona que velaba por su subsistencia.

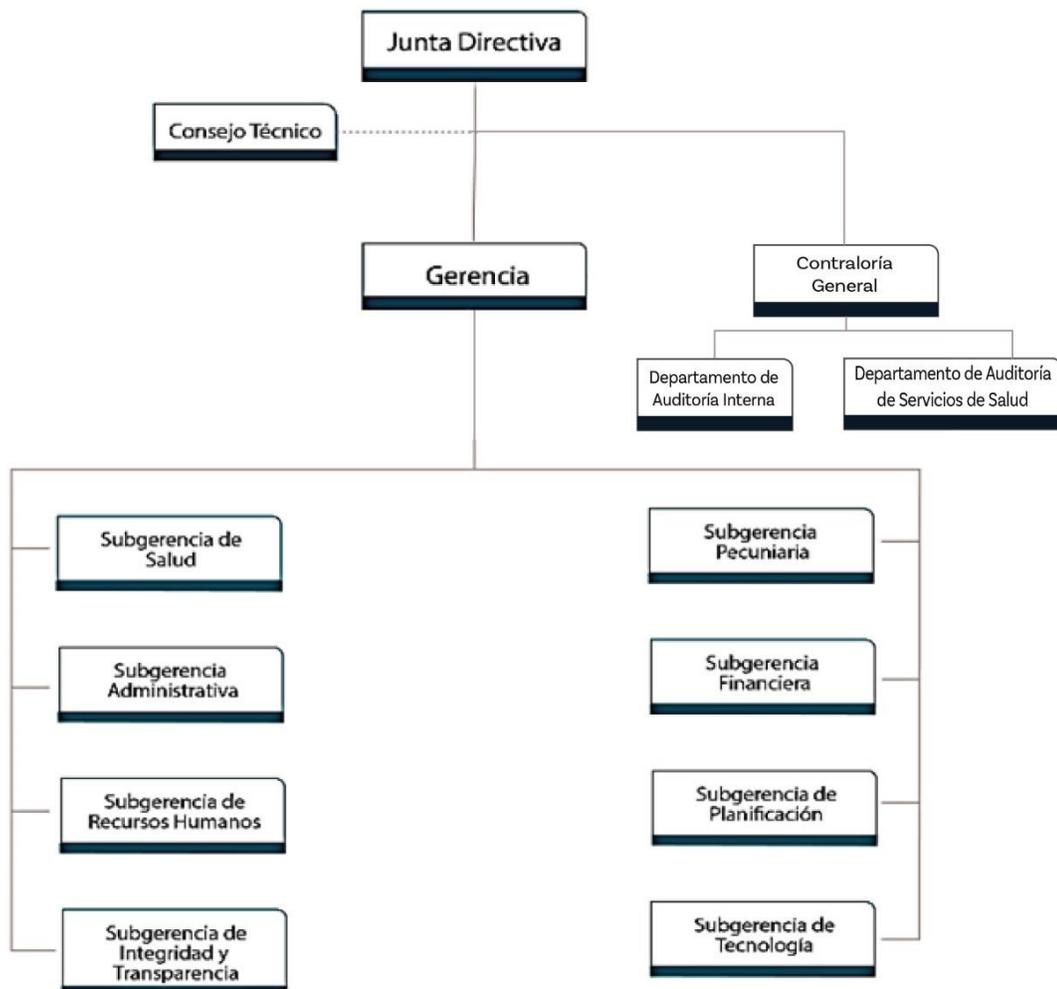
Derivado de las múltiples líneas jerárquicas de mando y de las múltiples subgerencias a cargo del Gerente de la Entidad, es de suma importancia la relación que existe entre la honorable junta directiva, gerencia y subgerencias, desencadenando la última línea de mando con las jefaturas de departamentos. La honorable junta directiva ha recibido de parte del órgano consultivo de la entidad, múltiples informes situacionales que reflejan la debilidad existente con la que cuenta a la fecha la estructura de la entidad autónoma de seguridad social en relación a las cadenas de mando y sus líneas de comunicación de resultados.

Por lo antes descrito, se ha requerido de la firma Slora & Asociados S, A. bajo el objeto de realizar una asesoría externa, consistente en el desarrollo de una evaluación de estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo, de conformidad a los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el G20.

## 4.2 Organigrama funcional

A continuación se presenta el esquema de la estructura organizacional de la entidad autónoma de seguridad social incluyendo la Contraloría General y los Departamentos que la componen.

**FIGURA 1**  
**Organigrama Funcional de la**  
**Entidad Autónoma de Seguridad Social**



Fuente: Elaboración propia según información proporcionados por la entidad.

### 4.3 Solicitud de servicios profesionales



Guatemala, 11 de octubre de 2019

Licenciado  
**Noé Slora Ramos**  
**Socio Director**  
Slora & Asociados S, A.  
Su Despacho

Estimado Licenciado Slora Ramos:

Atentamente de dirijo a su persona, para hacer requerimiento de sus servicios profesionales como consultor independiente. El motivo de dicho requerimiento obedece a la necesidad de esta entidad de contar con una consultoría en relación a la “Evaluación de Estrategias para Alinearse a Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo” por el período del 01 de enero de 2019 al 30 de septiembre de 2019 en la Subgerencia de Integridad y Transparencia.

Por lo anterior, agradecería se sirva remitir a la brevedad posible una propuesta de servicios profesionales que incluya el alcance del trabajo a realizar, metodología, productos a entregar así como la totalidad de los honorarios profesionales.

De antemano, muy agradecido.

*Daniel Arnoldo Orellana*

**Lic. Daniel Arnoldo Orellana**  
**Gerente**

**Entidad Autónoma de Seguridad Social**



Avenida Reforma 16-20, zona 10, Guatemala, C. A. PBX: 2400-0000 Ext. 1620

[www.eassgt.org](http://www.eassgt.org)

#### 4.4 Propuesta de servicios profesionales



**Avenida Las Américas,  
18-50 zona 14, Guatemala**

**Tel: 2200-1620 [consultas@slora.com.gt](mailto:consultas@slora.com.gt)**

Guatemala, 15 de octubre 2019

Lic. Daniel Arnoldo Orellana  
Gerente  
Entidad Autónoma de Seguridad Social  
Su Despacho

Estimado Licenciado Orellana:

Cordialmente me dirijo a su persona en atención a su Oficio de fecha 11 de octubre de 2019, mediante la cual me ha requerido la realización de una “Evaluación de Estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo” durante el período del 01 de enero de 2019 al 30 de septiembre de 2019, a la entidad que usted dirige, específicamente en la Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa.

Para el desarrollo de la presente propuesta de servicios profesionales, hemos tomado como base el conocimiento que esta firma tiene en relación a las actividades, operaciones y giro natural de su entidad. Dicha experiencia más las capacidades en conocimiento específico de la materia, nos permite brindarle la seguridad de poder prestarle un servicio profesional de acuerdo a su necesidad.

Por lo anterior, sírvase encontrar adjunto nuestra propuesta de servicios profesionales a efecto de que conozca y considere los aspectos más relevantes para la ejecución de dicha consultoría, esperando que cumpla con sus expectativas y objeto de consultoría.

Atentamente,



**Lic. Noé Slora Ramos**  
**Socio Director**  
Slora & Asociados S, A.

## PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Entidad Autónoma de Seguridad Social –EASS-

Atención: Lic. Daniel Arnoldo Orellana –Gerente-



Adjunto encontrará la propuesta de servicios profesionales específica para el trabajo requerido, la cual contiene los lineamientos técnicos y normativos a desarrollar para la ejecución de la **“Evaluación de Estrategias para alinearse a Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo”** dentro de la Subgerencia de Integridad y Transparencia de la Entidad Autónoma de Seguridad Social –EASS- por el período comprendido del 01 de enero al 30 de septiembre de 2019.

### A) Alcance del servicio de consultoría

Realizaré una consultoría basado en procedimientos de conformidad a los **“PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20”** de acuerdo a la versión vigente correspondiente al año 2016, realizando la evaluación de los seis principios identificados por dicho ente únicamente en las estrategias contenidas dentro del plan de estratégico institucional correspondiente a la Subgerencia de Integridad y Transparencia de la Entidad Autónoma de Seguridad Social –EASS-. Los principios a evaluar son:

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.
4. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.
5. Divulgación de información y transparencia.
6. La responsabilidad del consejo de administración (Junta Directiva).

María Solorza

Aunado a lo anterior, me estaré basando en las Normas Internacionales de Auditoría –NIA- aplicables, así como cualquier otra norma internacional o nacional vigente y aplicable a la entidad. Dicha consultoría se estará realizando dentro de la Subgerencia de Integridad y Transparencia y sus departamentos a cargo.

## **B) Metodología a desarrollar**

Para el desarrollo de la consultoría que nos ocupa, estaré desarrollando cinco fases cronológicas y subsecuentes, de la siguiente forma:

**Etapa 1-** Iniciación de la consultoría.

**Etapa 2-** Diagnóstico sobre la aplicación de los Principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE y el G20.

**Etapa 3-** Planificación de la consultoría.

**Etapa 4-** Ejecución de la consultoría.

**Etapa 5-** Resultado de la consultoría (Informe Ejecutivo).

## **C) Responsabilidad del trabajo de consultoría**

Slora & Asociados S, A. limita su responsabilidad en presentar informe de cumplimiento que incluye hallazgos y recomendaciones relacionados a la evaluación de las estrategias para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en la entidad.

La totalidad de la información proporcionada a los auditores que se encontrarán realizando dicho trabajo, entrevistas, narrativas, documentación y cualquier otro medio que se vincule y permita realizar la evaluación. La responsabilidad plena corresponde a la administración de la entidad, por

Slora

consiguiente se hace la acotación que después de haber presentado dicho informe pudieran existir hechos que no se hayan reflejado en el producto entregado. Por lo anteriormente expuesto, no es responsabilidad de la firma de Slora & Asociados S, A. emitir opinión sobre la confiabilidad de la información evaluada, la veracidad y legalidad de la misma.

#### **D) Compromiso de la entidad**

A efecto de desarrollar la evaluación de manera profesional, es necesario que la administración, colaboradores, personal clave y las personas designadas como enlace con los auditores de la firma Slora & Asociados S, A. durante el proceso del trabajo, brinden el oportuno apoyo y colaboración requerida. Para tal efecto es necesario que la Entidad Autónoma de Seguridad Social, nos haga la entrega de:

1. Carta de Salvaguarda; emitida por el Gerente de la entidad o en su defecto por el representante legal, y;
  2. Carta de declaración; emitida por el Gerente de la entidad o en su defecto por el representante legal, mediante la cual se haga constar la inexistencia de anomalías de carácter legal, fiscal, laboral o de cualquier otro orden, así como de la transparencia y buenas intenciones de la administración para dicho trabajo.
  3. Brindar cualquier información que sea requerida por la vía oficial para los fines de la evaluación.
  4. Acceso sin restricciones a personal de la firma Slora & Asociados S, A. nombrados para la elaboración de la presente consultoría de cumplimiento.
- E) Suministrar un espacio físico, de características cómodas y adecuadas que incluyan señal de internet inalámbrico.**

Slora  
Mónica

## **F) Informe de consultoría**

Se presentará un informe ejecutivo relacionado a la evaluación de las estrategias para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, basados en los principios de buenas prácticas de gobierno corporativo emitido por la OCDE y el G20. Mismo que contendrá el análisis que incluirá los hallazgos y recomendaciones vertidos de conformidad cada uno de los principios de gobierno corporativo evaluados por medio de las buenas prácticas.

## **G) Plazo**

El plazo definido para la ejecución de la presente consultoría estará integrado por jornadas de distribuidas en 7 semanas donde el Socio laborará 14 horas con un sueldo de Q833.33 la hora, 1 Supervisor que laborará 70 horas a Q400.00 la hora y 1 Auditor que laborará 168 horas a Q200.00 la hora. trabajo de 8 horas diarias para un total de 96 horas, equivalente a 12 días hábiles, y la entrega del informe final se desarrollará en un plazo máximo de 15 días hábiles siguientes a la finalización del trabajo de campo.

## **H) Honorarios profesionales**

Los honorarios profesionales han sido calculados en relación a las horas de trabajo y al personal técnico y profesional necesario para elaborar la evaluación requerida. El monto acordado por concepto de honorarios es de Q 64,800.00, (incluye el Impuesto al Valor Agregado). Dicho monto deberá ser cancelado bajo la siguiente modalidad:

- a) Primer Pago:** Correspondiente al 50% del total de los honorarios. Al inicio de la consultoría.

*Mrs. S. M. U.*

**b) Segundo Pago:** Correspondiente al 25% del total de los honorarios. Al finalizar el trabajo de campo.

**c) Tercer Pago:** Correspondiente al 25% del total de los honorarios. Al realizar la entrega del Informe.

Dichos pagos pueden hacerse mediante la modalidad de transferencia bancaria electrónica o depósito bancario a las siguientes cuentas monetarias:

- Banco Corporativo: 126 44 48 7 a nombre de Slora & Asociados S, A.
- Banco InterCo: 486 23 56 4 a nombre de Slora & Asociados S, A.

Agradecemos se sirva firmar y devolver en copia adjunta, la presente propuesta de servicios profesionales, lo cual representará su entera comprensión, acuerdo y aceptación sobre los arreglos correspondientes a la consultoría sobre la **Evaluación de Estrategias para alinearse a Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.**



**Lic. Noé Slora Ramos**  
**Socio Director**  
Slora & Asociados S, A.

## 4.5 Aceptación de la propuesta



Guatemala, 29 de octubre de 2019

Licenciado  
**Noé Slora Ramos**  
**Socio Director**  
Slora & Asociados S, A.  
Su Despacho

Estimado Licenciado Slora Ramos:

Nuevamente me dirijo a su distinguida persona, con la finalidad de hacer de su conocimiento que por este medio, esta Entidad declara y acepta, sin reserva alguna todos los términos y condiciones de la propuesta de servicios profesionales presentada en fecha 15 de octubre de 2019, en relación a la **“Evaluación de Estrategias para alinearse a Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo”**, dentro de la Subgerencia de Integridad y Transparencia, por el período del 01 de enero al 15 de septiembre de 2019.

Comprendemos la metodología a implementar, así como el proceso a llevar a cabo dentro de la ejecución de la consultoría y la responsabilidad de esta Entidad y su distinguida firma, hacemos de su conocimiento que se estará designado colaboradores dentro de las distintas áreas de la unidad de análisis a efecto de apoyar en sus requerimientos pertinentes.

Atentamente,

**Lic. Daniel Arnoldo Orellana**  
**Gerente**



**Entidad Autónoma de Seguridad Social**

Avenida Reforma 16-20, zona 10, Guatemala, C. A. PBX: 2400-0000 Ext. 1620

[www.eassgt.org](http://www.eassgt.org)

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>			<b>REFERENCIA</b>
	Índice de Papeles de Trabajo			A-1
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b>	4/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b>	5/11/2019
<b>PROCEDIMIENTO DE CONSULTORÍA</b>				<b>PT</b>
Memorándum de Planificación				<b>B-1</b>
Entendimiento de la Entidad				<b>C-1</b>
Flujo de Instrucciones				<b>D-1</b>
Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.1 Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo				<b>E-1</b>
Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.2 Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave				<b>E-2</b>
Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.3 Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios				<b>E-3</b>
Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.4 El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo				<b>E-4</b>
Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.5 Divulgación de Información y Transparencia				<b>E-5</b>
Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.6 La Responsabilidad del Consejo de Administración				<b>E-6</b>
Análisis y Evaluación de las Operaciones de la Entidad				<b>F-1</b>
Análisis y Evaluación de las Instrucciones de Junta Directiva				<b>G-1</b>
Análisis y Evaluación de las Estrategias de la Entidad				<b>H-1</b>
Evidencia de la Consultoría				<b>I-1</b>

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Memorándum de Planificación		B-1 1/7
<b>HECHO POR:</b>	<b>Carlos Dominguez</b>	Revisado	<b>FECHA:</b> 30/10/2019
<b>REVISADO POR:</b>	<b>Lic. Derson De La Cruz</b>		<b>FECHA:</b> 31/10/2019

#### 4.6 Memorándum de planificación

##### a) ANTECEDENTES

La Entidad Autónoma de Seguridad Social en Guatemala corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, la cual es una institución de derecho público, con personalidad jurídica propia y con capacidades para adquirir obligaciones y ejercer derechos, la cual ha sido creada constitucionalmente mediante el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la cual establece la aplicación del régimen de seguridad social de la siguiente manera:

“La aplicación del régimen de seguridad social corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que es una entidad autónoma con personalidad jurídica, patrimonio y funciones propias; goza de exoneración total de impuestos, contribuciones y arbitrios, establecidos o por establecerse. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social debe participar con las instituciones de salud en forma coordinada.” La Subgerencia de Integridad y Transparencia, depende jerárquicamente del Gerente de la Entidad y fue creada mediante Acuerdo 5011 de Junta Directiva el 03 de febrero de 2,005. Esta Subgerencia del Instituto cuenta con tres Departamentos Administrativos (Departamento Supervisión, Investigaciones y de Modernización), los cuales dentro de sus atribuciones cuentan con atribuciones especiales para investigar, inclusive en los niveles más altos de la administración y dirección de la Entidad, donde también podrá monitorear los procesos administrativos, particularmente los que juzgue necesarios para evitar prácticas corruptas o acciones que dañen el patrimonio de la Entidad.

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	<b>Memorándum de Planificación</b>		<b>B-1 2/7</b>
<b>HECHO POR:</b>	<b>Carlos Dominguez</b>	<b>Revisado</b>	<b>FECHA: 30/10/2019</b>
<b>REVISADO POR:</b>	<b>Lic. Derson De La Cruz</b>		<b>FECHA: 31/10/2019</b>

Esta Subgerencia puede proponer reglamentos, estrategias y programas de prevención y combate a la corrupción, así como estudios de causas de surgimiento o persistencia de actos de corrupción, identificando medidas preventivas y correctivas; coordinando acciones y cooperación con entidades y dependencias del Estado encargadas del fomento de la transparencia y combate a la corrupción, en especial con el Subcontralor de Probidad de la Contraloría General de Cuentas.

#### **b) LEGISLACIÓN**

De acuerdo a la auditoría que se ejecutará y la naturaleza de las funciones de la Entidad Autónoma de Seguridad Social, será necesario consultar leyes, reglamentos y la normativa siguiente:

\*La consultoría será ejecutada basándose en los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20, de acuerdo a la versión del año 2016.

#### **c) AUDITABILIDAD**

\*Se cuenta con la documentación relacionada al Plan Estratégico Institucional de la Entidad Autónoma de Seguridad Social, específicamente en lo relacionado a la Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa. Dentro de dicho documento se encuentran las estrategias trazadas para la Subgerencia unidad de análisis.

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Memorándum de Planificación		B-1 3/7
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	Revisado	<b>FECHA:</b> 30/10/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 31/10/2019

#### d) ÁREAS CRITICAS

Las situaciones que pudieran mostrar una incidencia en el alcance del trabajo a ejecutar son las siguientes:

\*Que no se cuente con la documentación de soporte que evidencie los procesos y acciones estratégicas llevadas a cabo para el cumplimiento de las mismas.

\*Que la información no sea trasladada oportunamente.

#### e) LEGISLACIÓN

De acuerdo a la consultoría que se ejecutará y la naturaleza de las funciones de la Entidad Autónoma de Seguridad Social, será necesario consultar leyes, reglamentos y la normativa siguiente:

\* La consultoría será ejecutada basándose en los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20, de acuerdo a la versión del año 2016.

#### f) AUDITABILIDAD

\*Se cuenta con la documentación relacionada al Plan Estratégico Institucional de la Entidad Autónoma de Seguridad Social, específicamente en lo relacionado a la Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa. Dentro de dicho documento se encuentran las estrategias trazadas para la Subgerencia unidad de análisis.

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Memorándum de Planificación		B-1 4/7
<b>HECHO POR:</b>	<b>Carlos Dominguez</b>	Revisado	<b>FECHA:</b> 30/10/2019
<b>REVISADO POR:</b>	<b>Lic. Derson De La Cruz</b>		<b>FECHA:</b> 31/10/2019

### g) ÁREAS CRITICAS

Las situaciones que pudieran mostrar una incidencia en el alcance del trabajo a ejecutar son las siguientes:

\*Que no se cuente con la documentación de soporte que evidencie los procesos y acciones estratégicas llevadas a cabo para el cumplimiento de las mismas.

\*Que la información no sea trasladada oportunamente.

### h) FACTORES DE RIESGO

La evaluación preliminar permitirá identificar las condiciones generales que al ocurrir afecten adversamente a la entidad, siendo estas:

\*Riesgo por modificación de los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y del G20.

\*Que no se cuente con una detección oportuna de elementos que perjudiquen la aplicación de los principios de gobierno corporativo

\*Que el Departamento de Auditoría Interna no cuente con un adecuado control interno sobre las situaciones administrativas que perjudiquen la aplicación de dichos principios.

### i) ALCANCE

Realizaremos nuestra auditoria basados en procedimientos de conformidad con los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20 de acuerdo a la versión vigente del año 2016.

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Memorándum de Planificación		B-1 5/7
<b>HECHO POR:</b>	<b>Carlos Dominguez</b>	Revisado	<b>FECHA:</b> 30/10/2019
<b>REVISADO POR:</b>	<b>Lic. Derson De La Cruz</b>		<b>FECHA:</b> 31/10/2019

## j) OBJETIVOS

- Identificar y evaluar la Entidad respecto a la aplicación de los Principios de Gobierno Corporativo, la trazabilidad de las instrucciones vertidas por la Honorable Junta Directiva.
- Identificar si se está cumpliendo con los lineamientos de transparencia y rendición de cuentas respecto a los resultados de la Entidad, relacionados a la Unidad de Análisis.
- Identificar los factores críticos dentro del Diagnóstico, para enfatizar los esfuerzos en la aplicabilidad de los Principios de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.
- Diseñar las estrategias adecuadas para la trazabilidad de las instrucciones vertidas por la Honorable Junta Directiva a los órganos administrativos.

## k) PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

Realizar las entrevistas con el personal clave en relación al cumplimiento y seguimiento de las instrucciones de Junta Directiva.

De acuerdo al diagnóstico e información obtenida, se diseñará una matriz de hallazgos que contengan todas aquellas debilidades y fortalezas obtenidas durante la evaluación de cada uno de los seis principios de Gobierno Corporativo.

## l) MARCO DE REFERENCIA

Dentro del marco de referencia utilizado para la realización de la presente consultoría de cumplimiento se estarán utilizando los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20, de acuerdo a la última versión vigente del año 2016.

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	<b>Memorándum de Planificación</b>		<b>B-1 6/7</b>
<b>HECHO POR:</b>	<b>Carlos Dominguez</b>	<b>Revisado</b>	<b>FECHA: 30/10/2019</b>
<b>REVISADO POR:</b>	<b>Lic. Derson De La Cruz</b>		<b>FECHA: 31/10/2019</b>

m) **RECURSOS**

<b>Descripción</b>	<b>Horas / Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Socio (1)	6	Q1,900.00	Q11,400.00
Consultor Supervisor (1)	25	Q 500. 00	Q12,500.00
Consultor (1)	65	Q 120.00	Q 7,800.00
Smart Phone de Gama Alta	3	Q3,900.00	Q11,700.00
Laptop	3	Q6,800.00	Q20,400.00
Impresora Multifuncional	1	Q 650.00	Q 650.00
Kit Papelería y Útiles	2	Q 175.00	Q 350.00
<b>Costo total de la Consultoría</b>			<b>Q64,800.00</b>

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Memorándum de Planificación		B-1 7/7
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	Revisado	<b>FECHA:</b> 30/10/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 31/10/2019

n) MARCAS DE CONSULTORÍA

Marca	Significado
»	Cotejado con Documento Original
©	Copia del Documento Original
ψ	Sin Documento de Referencia
⊗	Principio de Gobierno Corporativo Cumplido
∅	Principio de Gobierno Corporativo No Cumplido
≠	Procedimiento Revisado y Validado

**HECHO POR:** Carlos Dominguez

**REVISAD POR:** Lic. Derson de la Cruz

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Entendimiento de la Entidad		C-1
<b>HECHO POR:</b>	<b>Carlos Dominguez</b>	Revisado	<b>FECHA:</b> 04/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	<b>Lic. Derson De La Cruz</b>		<b>FECHA:</b> 05/11/2019

La Entidad Autónoma de Seguridad Social en Guatemala corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, la cual es una institución de derecho público, con personalidad jurídica propia y con capacidades para adquirir obligaciones y ejercer derechos, la cual ha sido creada constitucionalmente mediante el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la cual establece la aplicación del régimen de seguridad social de la siguiente manera:

“La aplicación del régimen de seguridad social corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que es una entidad autónoma con personalidad jurídica, patrimonio y funciones propias; goza de exoneración total de impuestos, contribuciones y arbitrios, establecidos o por establecerse. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social debe participar con las instituciones de salud en forma coordinada.”

La entidad autónoma de Seguridad Social brinda servicios de Seguridad Social basando su funcionamiento a dos ejes esenciales los cuales son:

**Atención médica:** corresponde a la vía y mecanismo de protección a la vida, tiene como fin esencial la prestación de servicios médicos-hospitalarios para conservar, prevenir o restablecer la salud a los afiliados, por medio de una valoración profesional, que comprende desde el diagnóstico del paciente hasta la aplicación del tratamiento requerido para su restablecimiento y

**Previsión social:** la cual corresponde a la protección de los afiliados de aquellos riesgos que los privan o limitan de la capacidad de ejercer laboralmente, cualquiera que sea la causa de la incapacidad desde la maternidad, enfermedad, invalidez, vejez entre otros.

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>			<b>REFERENCIA</b>
	Flujo de Instrucciones			D-1 1/4
<b>HECHO POR:</b>	<b>Carlos Dominguez</b>	Revisado	<b>FECHA:</b>	<b>06/11/2019</b>
<b>REVISADO POR:</b>	<b>Lic. Derson De La Cruz</b>		<b>FECHA:</b>	<b>07/11/2019</b>

La Entidad Autónoma de Seguridad Social, dentro de sus líneas jerárquicas se encuentra la autoridad máxima, siendo ésta la Honorable Junta Directiva, a la cual le corresponde la dirección general de las actividades. Se encuentra integrada por seis miembros propietarios y seis miembros suplentes. La misma se encuentra integrada por un Presidente, un Primer Vicepresidente representante de la Junta Monetaria y del Banco de Guatemala, un Segundo Vicepresidente en nombre de la Universidad de San Carlos de Guatemala, un Vocal en representación del Colegio de Médicos y Cirujanos de Guatemala, un Vocal como representante nombrado por los Patronos y un último Vocal como representante nombrado por los trabajadores así como una Secretaría de Junta Directiva.

Además cuenta con una Gerencia, integrada por un Gerente, quien es el titular de ésta, así como uno o más Subgerentes, quienes actúan bajo las órdenes del primero y son llamados a sustituirlo en sus ausencias temporales, según el orden que indique el reglamento. La Gerencia es el órgano ejecutivo de la entidad, y en consecuencia, tiene a su cargo la administración y el gobierno de éste, de acuerdo a las disposiciones legales, y debe también llevar a la práctica las decisiones que adopte la Junta Directiva sobre la Dirección de la misma, de conformidad con las instrucciones que ella le imparta. (Artículos 14 y 15 de la Ley Orgánica del IGSS).

En relación a las múltiples instrucciones vertidas por la Honorable Junta Directiva a la Gerencia, se maneja una matriz de seguimiento al cumplimiento de las mismas, en donde se va registrando el estricto cumplimiento de cada una de ellas, se identifican los números de Sesiones, fechas, actas, puntos resolutivos entre otros.

Para el seguimiento y utilización de esta herramienta, se tiene un encargado Titular y uno Suplente para ver la trazabilidad de cada una de estas instrucciones. Esta persona se encarga de ir identificando mediante la matriz el estatus actual de cada una de las instrucciones.

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>			<b>REFERENCIA</b>
	Flujo de Instrucciones			D-1 2/4
<b>HECHO POR:</b>	<b>Carlos Dominguez</b>	Revisado	<b>FECHA:</b>	<b>06/11/2019</b>
<b>REVISADO POR:</b>	<b>Lic. Derson De La Cruz</b>		<b>FECHA:</b>	<b>07/11/2019</b>

Sirve de enlace con las Subgerencias para trasladarles a los miembros de la Honorable Junta Directiva, la información veraz con documentos de respaldo que les garantizan su ejecución.

La trazabilidad de cada una de estas se deriva de forma vertical, partiendo desde lo más alto de la estructura organizacional, siendo la Honorable Junta Directiva y se canaliza de forma descendente por medio de la Gerencia, Subgerencias, Direcciones, Subdirecciones, Departamentos, Secciones, Unidades entre otros y de igual forma se da respuesta por la misma vía ascendentemente.

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Flujo de Instrucciones		D-1 381/4
<b>HECHO POR:</b>	<b>Carlos Dominguez</b>	Revisado	<b>FECHA:</b> 06/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	<b>Lic. Derson De La Cruz</b>		<b>FECHA:</b> 07/11/2019

Dentro de la cadena del flujo de Instrucciones vertidas por la Junta Directiva se ven los siguientes procesos:

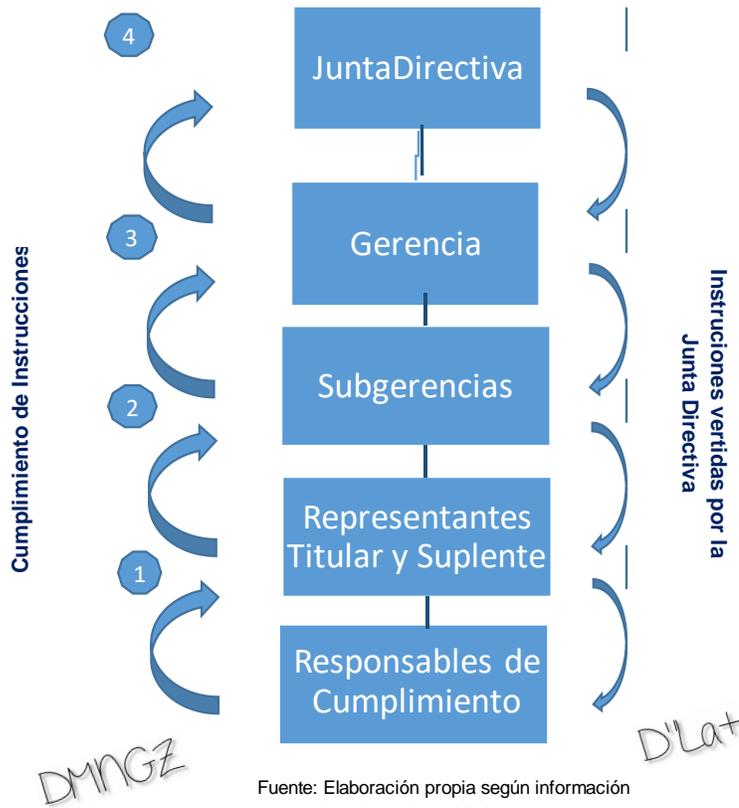
- 1) La Honorable Junta Directiva, de acuerdo a los intereses consensuados dentro de las Sesiones de trabajo, ya sean estas ordinarias o extraordinarias, agenda los puntos a tratar. Luego de su análisis e interpretación del mismo, acuerdan instruir a la Gerencia para que esta tome las acciones de manera inmediata a efecto de darle cumplimiento a cada una de ellas durante los plazos y términos acordados.
- 2) La Gerencia de la entidad, recibe una instrucción por medio de un oficio, en el cual se adjunta la parte resolutive de la sesión ordinaria que contiene las instrucciones y lineamientos establecidos por los Directores miembros de la Junta Directiva, a efecto se sirva girar sus instrucciones a la Subgerencia competente, para darle el cumplimiento a dicha instrucción.
- 3) La Subgerencia responsable se encarga de analizar las instrucciones, verificando que no contravengan las funciones y atribuciones que por resolución tiene a cargo, luego de ello se sirve tomar las acciones correspondientes para dar cumplimiento a cada instrucción. Luego de tener la instrucción cumplida o en proceso, se alimenta la matriz de seguimiento de instrucciones, para posteriormente remitir a gerencia para que éste traslade a Junta Directiva para su conocimiento.

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>			<b>REFERENCIA</b>
	Flujo de Instrucciones			D-1 4/4
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	Revisado	<b>FECHA:</b>	06/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b>	07/11/2019



**FIGURA 2**

**Diagrama para el Flujo de Instrucciones de la Entidad Autónoma de Seguridad Social**



4.7 Evaluación de los principios de gobierno corporativo

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.1 Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo				E-1 1/4
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	11/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	12/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	Establecer los manuales de normas y procedimientos de la Entidad que contemple el uso y adopción de los principios de gobierno corporativo, brindándole el marco de su aplicación.  Ø	Manual de Normas y Procedimientos para la trazabilidad de las Instrucciones de Junta Directiva		X	Es indispensable que exista un manual de normas y procedimientos que regule el cómo actuar en cada una de las situaciones que se puedan formular dentro del cumplimiento de las instrucciones de Junta Directiva.	
	Establecer los lineamientos de Gobierno Corporativo, mismas que contenga la divulgación de los principios de gobierno corporativo.	Acuerdo que contenga la Adopción de los Principios de Gobierno Corporativo		X	Es importante la divulgación de manera integral en toda la entidad sobre los principios de gobierno corporativo adoptados por la entidad para su conocimiento y aplicación.	



SLORA & ASOCIADOS S. A.

**PAPEL DE TRABAJO:**

**REFERENCIA**

**Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.1  
Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo**

E-1 2/4

<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	DMNGZ	D'La+	<b>FECHA:</b> 11/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz				<b>FECHA:</b> 12/11/2019

PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	Establecer las Políticas de Transparencia que contengan la rendición de cuentas	Política de Transparencia para la Rendición de Cuentas		<p style="text-align: center;">Ψ</p> <p style="text-align: center;">X</p>	La Política de Transparencia se basa en la regulación que contenga la entidad relacionada a las políticas generales de aplicación obligatoria que permitirá ir midiendo la transparencia de sus procesos garantizando la rendición de cuentas ante la Contraloría General de Cuentas.
	Definir un Pacto de Integridad que contenga la regulación del trato de entre proveedores, colaboradores, funcionarios y cualquier otro que mantenga relación con la entidad.	Pacto de Integridad, que regula la transparencia e integridad entre las funciones administrativas dentro de la entidad.		<p style="text-align: center;">Ψ</p> <p style="text-align: center;">X</p>	Es importante la divulgación de manera integral en toda la entidad sobre los principios de gobierno corporativo adoptados por la entidad para su conocimiento y aplicación.



SLORA & ASOCIADOS S. A.

**PAPEL DE TRABAJO:**

**REFERENCIA**

**Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.1  
Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo**

E-1 3/4

<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	DMNGZ	D'La+	<b>FECHA:</b> 11/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz				<b>FECHA:</b> 12/11/2019

PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	Mantener un adecuado control y supervisión sobre el cumplimiento de las instrucciones de Junta Directiva	Base de datos de las Instrucciones de Junta Directiva.	x	C	Se debe contar con una base de datos actualizada con cada instrucción vertida por Junta Directiva, que defina el estatus, acciones implementadas y los logros obtenidos, así como el responsable directo y los factores críticos para lograr el cumplimiento, de manera que facilite futuras interpretaciones.
		Informe Ejecutivo de Cumplimiento de Instrucciones de Junta Directiva.	x	C	Dicho informe se debe de presentar de manera mensual para que el órgano director sepa sobre los logros de sus instrucciones.

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>				<b>REFERENCIA</b>
		<b>Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.1          Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo</b>				E-1 4/4
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	DMNGZ	D'La+	<b>FECHA:</b>	11/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz				<b>FECHA:</b>	12/11/2019
<b>PRINCIPIO</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>DOCUMENTOS DE RESPALDO</b>	<b>SI CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	
Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	Mantener un adecuado control y supervisión sobre el cumplimiento de las instrucciones de Junta Directiva	Informe Ejecutivo de Cumplimiento de Instrucciones de Junta Directiva.	x	⊘	Dicho informe se debe de presentar de manera anual para que el órgano director sepa sobre los logros de sus instrucciones.	

**Conclusión:**

Se ha identificado que la Entidad Autónoma de Seguridad Social, a la fecha únicamente cuenta con dos (2) instrumentos prácticos de seis (6) propuestos, mismos que se consideran necesarios para la alineación de buenas prácticas de gobierno corporativo por medio del Principio 1, de acuerdo a los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y del G20, vigente al año 2016. Los documentos han sido cotejados de acuerdo a la información puesta a disposición del auditor encargado. El presente principio tiene un resultado de evaluación "NIVEL BAJO".

DMNGZ

D'La+



SLORA & ASOCIADOS S. A.

**PAPEL DE TRABAJO:**

**REFERENCIA**

**Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.2  
Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave**

E-2 1/5

<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	DMNGZ	D'La+	<b>FECHA:</b> 13/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz				<b>FECHA:</b> 14/11/2019

PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
 Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	Los miembros directores tendrán derecho a que se les informe debidamente y a que se les requiera su aprobación y participación respecto a las decisiones relativas a cambios fundamentales dentro de la entidad.	Agenda de Sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva	x		≠ »»
	Los miembros directores tendrán derecho a participar en la toma de decisiones, así como de emitir su voto en las sesiones de Junta Directiva.	Asistencia en las Sesiones ordinarias y extraordinarias de Junta Directiva, fundamentada bajo los parlamentos		x	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.2 Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave				E-2 2/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	13/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	14/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
 Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	Los miembros directores tendrán derecho de poder realizar las consultas que consideren pertinentes a efecto de conocer situaciones relativas a su representación dentro de la entidad	Informes requeridos por la Junta Directiva a Gerencia, Resoluciones de Expedientes Administrativos, entre otros	x		 	
	En los principios se aboga por un trato equitativo a los miembros directores nacionales y extranjeros en materia de gobierno corporativo, en su traducción el trato equitativo se debe de dar de forma equanime a los distintos representantes de los sectores representantes dentro de la Junta Directiva.	Estatutos de miembros Directores de la Junta Directiva	x		 	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.2 Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave				E-2 3/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	13/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	14/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
 Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	La participación de los miembros directores o representantes ante la Junta Directiva se ve vulnerada en la medida que, éstos toda vez tengan la información relacionada a los temas sensibles de la entidad, en algún momento y bajo ciertas circunstancias de presión, generen el apareamiento de litigios contra la entidad, generando desestabilización y daños al patrimonio de la entidad.	Reglamento de Confianza		x	  	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.2 Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave				E-2 4/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	13/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	14/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
 Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	El derecho de los miembros directores en influir en la entidad se centra en las gestiones tales como la elección de los miembros que integren la Gerencia, Administración u otras formas de influir en la composición de la misma, la modificación de los estatutos que se traduce a la modificación de acuerdos internos de creación, manual de organización entre otros, la aprobación de operaciones extraordinarias,.	Estatutos de miembros Directores de la Junta Directiva, que definan las atribuciones, derechos y obligaciones de los miembros Directores		x	  	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.2 Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave				E-2 5/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	13/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	14/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
 Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	La confianza de los miembros directores o representantes aumenta cuando el sistema jurídico les proporciona mecanismos para entablar acciones judiciales cuando éstos tengan razones fundamentales para creer que se han o están violando sus derechos.	Manual de procedimientos para la interposición de Denuncias o Quejas de Corrupción	x		  	

**Conclusión:**

Se ha identificado que la Entidad Autónoma de Seguridad Social, a la fecha cuenta con cinco (5) aspectos cumplidos de siete (7) propuestos, mismos que se han formulado y que a su vez se consideran necesarios para la alineación de buenas prácticas de gobierno corporativo por medio del Principio 2, según los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20, vigentes al año 2016. Los documentos han sido cotejados de acuerdo a la información puesta a disposición del auditor encargado. El presente principio tiene un resultado de evaluación "NIVEL MEDIO".

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.3 Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios				E-3 1/3
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	18/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	19/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios	<del>Ø</del> Que los inversores de la entidad revelen sus políticas relativas al gobierno corporativo así como del proceso de emisión de votos y su metodología del uso del mismo	Políticas de Gobierno Corporativo por parte de cada sector representado por los miembros Directores de Junta Directiva		<del>ψ</del> x	No ejercer los derechos de propiedad puede conllevar a pérdidas significativas dentro de la participación de cada sector	
	<del>Ø</del> Implementación de los códigos de participación de los directores o accionistas donde son invitados a firmar de manera voluntaria	Códigos de Participación y Estatutos de los Miembros Directores de Junta Directiva		<del>ψ</del> x	La existencia de los códigos de participación, código de ética, políticas de transparencia y Pacto de Integridad forman parte fundamental para que se logre el principio de propiedad regulando su participación	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.3 Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios				E-3 2/3
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	18/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	19/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios	$\emptyset$ Que exista un registro del historial de voto por cada uno de los miembros Directores de la Junta Directiva, en relación a cada uno de los puntos resolutivos	Historial de votos de sesiones de Junta Directiva		$\Psi$ x	El registro del historial de votos fomenta la transparencia en la toma de decisiones e instrucciones de la entidad	
	$\otimes$ Se requiere que se comprendan estrategias concretas en relación a las circunstancias en la que la entidad interviene, el enfoque de tal intervención y el modo en que se evalúa la eficacia de las estrategias	Manual de Evaluación de Estrategias	$\gg$ x		Como mecanismo de eficiencia, transparencia y control, dicha evaluación de estrategias permitirá medir el grado de avance, proceso transparente y continuo monitoreo de las acciones implementadas	

 SLORA & ASOCIADOS S, A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.3 Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios				E-3 3/3
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	18/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	19/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios	<del>Ø</del> Que los asesores de voto, de cada Director, revelen todos los aspectos que de acuerdo a su interés social, puedan replicar un conflicto de intereses de conformidad con sus posturas.	Políticas para tratar Conflictos de Interés		<del>Ø</del> x Ψ	La existencia de las políticas para el manejo de los conflictos de interés, permite transparentar las decisiones en búsqueda de un bien común para la entidad	
	<del>Ø</del> Que los miembros Directores definan las metodologías para resolver los conflictos de intereses, que influyan directamente en sus derechos de propiedad.			<del>Ø</del> x Ψ		

**Conclusión:**

Se ha identificado que la Entidad Autónoma de Seguridad Social, a la fecha cuenta con un (1) aspecto cumplido de seis (6) condiciones propuestas, mismos que se han formulado y que a su vez se consideran necesarios para la alineación de buenas prácticas de gobierno corporativo por medio del Principio 3, según los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20, vigentes al año 2016. Los documentos han sido cotejados de acuerdo a la información puesta a disposición del auditor encargado. El presente principio tiene un resultado de evaluación "NIVEL BAJO".

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.4 El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo				E-4 1/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	20/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	21/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo	 Que la entidad reconozca la importancia participación de los afiliados y derechohabientes mediante sus aportaciones, así como la representación de los patronos	Participación de los representantes de los trabajadores, afiliados, derechohabientes y patronos dentro de la Junta Directiva	 x		Se cuenta con la participación de un Vocal como representante nombrado por los Patronos y un Vocal como representante nombrado por los trabajadores	
	 Que la entidad cuente con la participación de los trabajadores de la misma mediante la incorporación de los Comité de Gerecia que representen al grupo de trabajadores que ejecuten las instrucciones de Junta Directiva	 Conformación de Comités de Gobierno Corporativo	 x		La existencia de cada uno de los Comités debe de ir alineado al cumplimiento de cada uno de los objetivos estrategicos trazados en el Plan Estrategico Institucional. Esto garantizará la participación de los mismos así como facilitará las líneas de comunicación.	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.4 El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo				E-4 2/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	20/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	21/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo	 <p>Que existan las Políticas de Gobierno Corporativo impulsadas por el órgano director y administrado de la entidad, apoyado por las Subgerencias que complementan al organo administrador</p>	Políticas de Gobierno Corporativo, Directrices de Gobierno Corporativo	 x		Este elemento funcionará como el paraguas sobre el cual la entidad regulará su actuación en lo referente al Gobierno Corporativo, así como las distintas directrices adoptadas para su implementación.	
	 <p>Que existan mecanismos de comunicación en donde los trabajadores de la entidad puedan exponer al órgano administrador y director sobre todas aquellas situaciones en donde se presume existan actividades o hechos ilícitos o de corrupción que dañen el patrimonio o imagen de la misma.</p>	<p>Normativa que regule el mecanismo y funciones que permitan dar a conocer a las altas autoridades hechos de posibles prácticas de corrupción que dañen el patrimonio o imagen de la entidad.</p> <p>La creación de Comités con los Organos Director y Administrador de la entidad</p>	 x		Se cuenta con la formación de la Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa por medio de la cual se investigan los posibles hechos de corrupción para que posteriormente se trasladen para el conocimiento del organo administrador y este ordene de acuerdo a la normativa, iniciar los procesos judiciales correspondientes.	



SLORA & ASOCIADOS S. A.

**PAPEL DE TRABAJO:**

**REFERENCIA**

**Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.4  
El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo**

E-4 3/5

<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	DMNGZ	D'La+	<b>FECHA:</b> 20/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz				<b>FECHA:</b> 21/11/2019

PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo	<input checked="" type="checkbox"/> <p>Que existan mecanismos de recepción de quejas o denuncias en lo relacionado a temas que se presume dañen el patrimonio y causen ofensa a la entidad</p>	Procedimientos para interposición de Denuncias o quejas	<p>»</p> <p>x</p>		La existencia de las políticas para el manejo de los conflictos de interés, permite transparentar las decisiones en búsqueda de un bien comun para la entidad
	<input checked="" type="checkbox"/> <p>Que se fomente el ordenamiento jurídico mediante procedimiento especial para la interposición de denuncias de los posibles hechos de corrupción o quejas</p>		<p>»</p> <p>x</p>		

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.4 El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo				E-4 4/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	20/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	21/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo	<input checked="" type="checkbox"/> <p>Que para los actores interesados en el ámbito del Gobierno Corporativo se tenga un facil acceso periódico a la información relativa al trabajo desarrollado</p>	Procedimientos para interposición de Denuncias o quejas	<input checked="" type="checkbox"/> x		La entidad cuenta con un Sistema de Gestión y Monitoreo a las distintas instrucciones vertidas por la honorable Junta Directiva, que a su vez permite que se les de seguimiento correspondiente al cumplimiento de cada una de ellas. Este sistema puede ser visto por usuarios y actores interesados en el Gobierno Corporativo, así como por los miembros Directores, Asesores de seguimiento y otros.	
	<input checked="" type="checkbox"/> <p>Que se cuente con un sistema de Gestión y Monitoreo de las acciones desarrolladas durante la ejecución de los planes de trabajo, enfocados al Plan Estrategico</p>	Sistema de Gestión y Monitoreo de Instrucciones	<input checked="" type="checkbox"/> x			

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>			<b>REFERENCIA</b>	
	<b>Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.4</b> <b>El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo</b>			E-4 5/5	
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	DMNGZ	D'La+	<b>FECHA:</b> 20/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz				<b>FECHA:</b> 21/11/2019

**Conclusión:**

Se ha identificado que la Entidad Autónoma de Seguridad Social, a la fecha cuenta con ocho (8) aspecto cumplido de ocho (8) condiciones propuestas, mismos que se han formulado y que a su vez se consideran necesarios para la alineación de buenas prácticas de gobierno corporativo por medio del Principio 4, según los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20, vigentes al año 2016. Los documentos han sido cotejados de acuerdo a la información puesta a disposición del auditor encargado. El presente principio tiene un resultado de evaluación "NIVEL ALTO".

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.5 Divulgación de Información y Transparencia				E-5 1/4
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	25/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	26/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
Divulgación de Información y Transparencia	 Que se divulgue de forma oportuna todas las novedades relevantes que surjan durante el tiempo transcurrido entre los diferentes informes periodicos.	Informes periódicos parciales o finales	 x		Que ese cuente con un portal de divulgación de los informes necesarios relacionados al Gobierno Corporativo	
	 Que se presenten informes basados en normas de alta calidad en contabilidad y finanzas, estudios estadísticos y presentación de informes financieros y administrativos	Informes Mensuales, Anuales, De Cumplimiento, Financieros, Administrativos, entre otros	 x		Se evidencia la vital importancia que los actores principales en los temas de Gobierno Corporativo emitan informes relacionados a los avances mensuales y anuales. Así como una serie de informes de acuerdo a la competencia de la entidad que servirían para la toma de decisiones	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.5 Divulgación de Información y Transparencia				E-5 2/4
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	25/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	26/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
Divulgación de Información y Transparencia	<input checked="" type="checkbox"/> Que la entidad garantice la información presentada por medio de los Estados Financieros de la Entidad, por medio de la firma del Departamento de Auditoría Interna, Contabilidad etc.	Estados Financieros Auditados	>> x		De conformidad con la normativa nacional vigente, de acuerdo al Código de Comercio, la entidad publica sus estados financieros en los medios establecidos para el conocimiento general y de observancia pública a sus trabajadores, afiliados, derechohabientes entre otros.	
	<input checked="" type="checkbox"/> Contar con una auditoría Externa que garantice que la información presentada por el organo administrador de la entidad es correcta, oportuna y refleje transparentemente las cifras y operaciones realizadas en el ejercicio fiscal correspondiente	Estados Financieros Auditados por Firma Externa y/o Contraloría General de Cuentas	>> x		En este caso por estar tratando con una entidad del Estado, se encuentra regulada por las actuaciones de fiscalización de parte de la Contraloría General de Cuentas.	

 SLORA & ASOCIADOS S, A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.5 Divulgación de Información y Transparencia				E-5 3/4
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	25/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	26/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
Divulgación de Información y Transparencia	 Que existan los canales adecuados para la divulgación y publicación de los estados financieros auditados	Publicaciones en el Diario Oficial de Centro América así como dentro del portal de la página web de la entidad	 x		La entidad hace sus publicaciones oficiales por medio de las vías internas establecidas así como las publicaciones en diarios oficiales de conformidad con el código de comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República	
	 Que se cuente con un canal adecuado que garantice el acceso a la información Pública regulada ente la ley ordinaria de la república de Guatemala y se asegure su confiabilidad, transparencia y propiedad	Existencia de la Unidad de Acceso a la Información Pública	 x		La entidad ha incluido dentro de su organigrama, la Unidad de Acceso a la Información Pública, que se encarga de darle el estricto cumplimiento al Acuerdo 57-2018 de la República de Guatemala	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>				<b>REFERENCIA</b>
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.5 Divulgación de Información y Transparencia				E-5 4/4
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	DMNGZ	D'La+	<b>FECHA:</b>	25/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz				<b>FECHA:</b>	26/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
 Divulgación de Información y Transparencia	Que la entidad haya divulgado las Practicas de Gobierno Corporativo adoptadas.	Documento consolidado que contenta con las Prácticas de Gobierno Corporatvo Adoptadas		 x	La entidad debe de socializar e incluir dentro de sus informes lo referente al Documento que contenga las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas para su implementación	

**Conclusión:**

Se ha identificado que la Entidad Autónoma de Seguridad Social, a la fecha cuenta con seis (6) aspecto cumplido de siete (7) condiciones propuestas, mismos que se han formulado y que a su vez se consideran necesarios para la alineación de buenas prácticas de gobierno corporativo por medio del Principio 5, según los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20, vigentes al año 2016. Los documentos han sido cotejados de acuerdo a la información puesta a disposición del auditor encargado. El presente principio tiene un resultado de evaluación "NIVEL ALTO".

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.6 La Responsabilidad del Consejo de Administración				E-6 1/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	27/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	28/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
La Responsabilidad des del Consejo de Administración	<input checked="" type="checkbox"/> Que exista Comité de Gerencia (Órgano Administrador) que se dedique a implementar el Gobierno Corporativo por sus diferentes principios	Listado Oficial de integrantes del Comité	<input checked="" type="checkbox"/> x		La entidad cuenta con un listado oficial con el nombre de los participantes dentro de cada uno de los Comités de Gobierno Corporativo a cargo del órgano administrador. El mismo se conforma por 5 comités	
	<input checked="" type="checkbox"/> Que exista Comité de Junta Directiva (Órgano Director) que se dedique a implementar el Gobierno Corporativo por sus diferentes principios	Listado Oficial de integrantes del Comité	<input checked="" type="checkbox"/> x		La entidad cuenta con un listado oficial con el nombre de los participantes dentro de cada uno de los Comités de Gobierno Corporativo a cargo del órgano administrador. El mismo se conforma por 2 comités	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.6 La Responsabilidad del Consejo de Administración				E-6 2/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	27/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	28/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
La Responsabilidad des del Consejo de Administración	 <p>Que cuente con un mecanismo para dirigir cada una de las estrategias corporativas, siendo la administracion el ente responsable. Misma responsabilidad que puede delegar con el Departamento de Planificación</p>	Oficio que contenga instrucciones para dirigir el Gobierno Corporativo	 x		La adminsitración ha articulado funciones con el Departamento de Planificación para que éste se encargue de dirigir las convocatorias de las sesiones de cada uno de los comités de Gerencia y Junta Directiva	
	 <p>Que la administración dote de los recursos necesarios para la implementación, desarrollo, evaluación y recomendaciones de los temas tratados por el Gobierno Corporativo</p>	Documentos que contengan lineamientos sobre el desarrollo, evaluación y recomendaciones sobre los Principios de Gobierno Corporativo	 x		La entidad ha contratado asesores especializados en temas relacionados a Gobierno Corporativo para que cumplan con la función de guiar y monitorear cada uno de los principios adoptados en su implementación. Así mismo ha destinado recursos tecnológicos para que desarrollen herramientas que faciliten la gestión	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.6 La Responsabilidad del Consejo de Administración				E-6 3/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	27/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	28/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
La Responsabilidad del Consejo de Administración	∅ Los miembros de Junta Directiva regularán sus actuaciones bajo pleno consentimiento, conocimiento, buena fe, diligencia y acorde a los intereses de la entidad	Políticas y Reglamentos que permitan el adecuado control de cualquier conflicto de interés y que a su vez garantice la funcionalidad de los intereses generales de la entidad.		Ψ x	La mala práctica profesional y abuso de autoridad bajo los supuestos intereses de mala fé, ponen en riesgo reputacional y de funcionamiento a la entidad, en virtud a que se desvirtúa el trabajo e intereses generales sobre los cuales se encuentran desarrollando sus actividades. Dichas anomalías podrían afectar significativamente la entidad dañando incluso la imagen y reputación de la entidad.	
	∅ Los miembros de Junta Directiva deben basar su actuar profesional bajo juramento del código de ética profesional y aplicación del Código de Ética propio de la entidad	Código de Ética		Ψ x		

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:				REFERENCIA
		Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.6 La Responsabilidad del Consejo de Administración				E-6 4/5
HECHO POR:	Carlos Dominguez	Revisado	DMNGZ	D'La+	FECHA:	27/11/2019
REVISADO POR:	Lic. Derson De La Cruz				FECHA:	28/11/2019
PRINCIPIO	CONDICIÓN	DOCUMENTOS DE RESPALDO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN	
La Responsabilidad des del Consejo de Administración <del>Ø</del>	<p>Los miembros directores deben tener la autoridad suficiente para solventar en sus sesiones de Junta Directiva cualquier incurrencia en actos delicados y de riesgo significativo que en algún momento puedan afectar en gran medida a la entidad. Así mismo debe ir revisando y supervisando el cumplimiento de sus propias instrucciones para la implementación del buen gobierno corporativo</p>	<p>Políticas y Reglamentos que permitan el adecuado control de cualquier conflicto de interés y que a su vez garantice la funcionabilidad de los intereses generales de la entidad.</p>		<p>Ψ x</p>	<p>Las políticas adoptadas e impulsadas por los órganos director y administrador, deben contar con un enfoque anti-corrupción, que venga a combatir las malas prácticas y fortalezca la rendición de cuentas.</p>	

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>			<b>REFERENCIA</b>	
	<b>Evaluación del Principio de Gobierno Corporativo No.6          La Responsabilidad del Consejo de Administración</b>			<b>E-6 5/5</b>	
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	DMNGZ	D'La+	<b>FECHA:</b> 27/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz				<b>FECHA:</b> 28/11/2019

**Conclusión:**

Se ha identificado que la Entidad Autónoma de Seguridad Social, a la fecha cuenta con cuatro (4) aspecto cumplido de siete (7) condiciones propuestas, mismos que se han formulado y que a su vez se consideran necesarios para la alineación de buenas prácticas de gobierno corporativo por medio del Principio 4, según los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20, vigentes al año 2016. Los documentos han sido cotejados de acuerdo a la información puesta a disposición del auditor encargado. El presente principio tiene un resultado de evaluación "NIVEL MEDIO".

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Entrevista para el Análisis y Evaluación de las Operaciones de la Entidad		F-1 1/6
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b> 29/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 30/11/2019

**Objetivo de la Evaluación:** El objetivo de la presente entrevista es el de conocer la metodología implementada por la entidad, bajo la perspectiva de las instrucciones emitidas por la Junta Directiva y Gerencia, para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, así como los motivos por los cuales se decide adoptar principios de Gobierno Corporativo.

La presente entrevista servirá para realizar la evaluación de las operaciones de la Entidad. Por lo que se ha se ha procedido a realizar las siguientes actividades:

**Procedimientos a realizar:**

- a) Visita a la Entidad Autónoma de Seguridad Social, ubicada en la Avenida Reforma 16-20, zona 10, de Guatemala. Específicamente a la Subgerencia de Transparencia.
- b) Entrevista al Señor Gerente, Licenciado Daniel Arnoldo Orellana, para conocer su expertiz en la administración y trazabilidad de las decisiones e instrucciones giradas dentro de la Entidad así como la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, así como los motivos por los cuales se decide adoptar principios de Gobierno Corporativo.

**Resultados de los procedimientos realizados:**

- a) Se realizó la visita a la Entidad Autónoma de Seguridad Social, en la dirección precitada, identificando la existencia del inmueble así como la comprobación de la dirección fiscal. Se constató la existencia de la Subgerencia de Integridad y Transparencia, en el ámbito físico, legal y normativo de la entidad.
- b) Se procedió a entrevistar al Señor Gerente, Licenciado Daniel Arnoldo Orellana, para que nos informe sobre la trazabilidad de las decisiones e instrucciones giradas dentro de la Entidad, por medio de la Junta Directiva y Gerencia.
- c) Se procedió a entrevistar al Señor Gerente, Licenciado Daniel Arnoldo Orellana, para que nos informe sobre por qué la entidad ha implementado buenas práctica de gobierno corporativo a través de principios de gobierno corporativo en la Entidad Autónoma de Seguridad Social.

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Entrevista para el Análisis y Evaluación de las Operaciones de la Entidad		F-1 2/6
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	Revisado	<b>FECHA:</b> 29/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 30/11/2019

- d) Como evidencia de los resultados antes descritos, se adjunta en los papeles de trabajo, la documentación y entrevista realizada a las autoridades correspondientes como medio de prueba de la consultoría.

**Auditor**  
**Entrevistador:**

Buen día señor Gerente; Licenciado Daniel Arnoldo Orellana, el día de hoy realizaremos una entrevista en relación a la Evaluación de Estrategias para alinearse a buenas prácticas de Gobierno Corporativo dentro de la Entidad Autónoma de Seguridad Social, en esta oportunidad quisiera saber sobre su experiencia y expertiz dentro del cargo de Gerente General de esta noble Entidad. Inicialmente me gustaría que me compartiera el Flujo de las Instrucciones vertidas por la Junta Directiva y de qué forma estas son aplicadas bajo los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G-20.

**Gerente de la Entidad:**

Buen día señor Auditor, sea usted bienvenido, con mucho gusto le compartiré la experiencia que se ha tenido dentro de la entidad en lo referente a los principios de de Gobierno Corporativo. Como primer punto quiero comentarle que esta Gerencia se encuentra comprometida en aplicar los principios de Gobierno Corporativo en toda la estructura de la entidad, esto como resultado de las buenas intenciones de la honorable Junta Directiva la cual busca que todos estos principios sean incluidos en la funcionabilidad de la Entidad, aunado a lo anterior, la Junta Directiva por medio de esta Gerencia, han dictado por medio de sesión resolutive del pasado 02 de febrero de 2018, la incorporación de los principios de gobierno corporativo, por lo que encomendó a esta Gerencia, socializar y dedicar los máximos esfuerzos en la socialización e impulsos de los mismos. Por tal motivo, hemos instruido a las Subgerencias de esta Entidad, velar por la correcta aplicación de estos principios para que de forma conjunta, se logre el cumplimiento de estos bajo la competencia de cada uno de ellos.

DMNGZ  
D'La+

A partir del año 2016 que fué el año en que se publicó la última versión vigente a la fecha de los principios de gobierno corporativo emitidos por la Organización, la entidad ha mostrado interés en su aplicación, a pesar que fué sino bien hasta el año 2018 en el que la Entidad logro su divulgación de manera interna.

 SORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>	
	Entrevista para el Análisis y Evaluación de las Operaciones de la Entidad		F-1 3/6	
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b>	29/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b>	30/11/2019

**Auditor**  
**Entrevistador:** Señor Gerente; en relación a la estrategias de la entidad, estas se alinean a buenas prácticas de Gobierno Corporativo? Por qué esta Entidad ha decidido implementar principios de Gobierno Corporativo? Esta implementación está regulada en el Plan Estratégico de la Entidad? En donde podemos encontrar su vinculación? Existe una instrucción que respalde legal y administrativamente estas estrategias enfocadas a Gobierno Corporativo?

**Gerente de la Entidad:** Con mucho gusto, las estrategias de la entidad están perfectamente alineadas a crear buenas práctica de gobierno corporativo, por medio de una serie de correlaciones entre el plan estratégico, planes operativos anuales y planes de trabajo, estos a su vez absorben dentro de su naturaleza aspectos relevantes relacionados a los principios de gobierno corporativo. La Entidad, por medio de la Junta Directiva tiene como objetivo lograr un mejoramiento en la toma de decisiones, mitigar riesgos derivados del conflicto de intereses, fomentar la transparencia y rendición de cuentas, lograr el aumento de la competitividad dentro del sector salud, optimizar sus procesos por medio de mejores prácticas sociales y ambientales, mejorar sus relaciones pública con los medios de comunicación, así como lograr un estricto cumplimiento normativo relacionado y es por ello que se denota que los objetivos se relacionan estrictamente con los dieciseis (16) objetivos destacados por los principios de gobierno corporativo en su aplicación. La aplicación de estos principios internacionales son adaptables a la naturaleza de cada entidad y constituye una guía para las entidades que tienen como reto encontrar un equilibrio entre la responsabilidad del Estado de ejercer su función de propiedad y a su vez evitar la interferencia política indebida. EL gobierno corporativo se encuentra desarrollando dentro del objetivo estratégico número 4, Eficiencia, transparencia y control del plan estratégico de la entidad.

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Entrevista para el Análisis y Evaluación de las Operaciones de la Entidad		F-1 4/6
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b> 29/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 30/11/2019

La Junta Directiva por medio de la parte resolutive del punto VIGÉSIMO OCTAVO de la sesión ordinaria L-507-12-17, celebrada el 19 de diciembre de 2017 indica lo siguiente; "...La Junta Directiva de la Entidad Autónoma de Seguridad Social, CONSIDERANDO: Que el Gerente ha presentado para su estudio, análisis y aprobación el Plan Estratégico por el período 2018-2022 de la Entidad, con los ejes temáticos, estrategias y objetivos, incluyendo la aplicación de buenas práctica de gobierno corporativo de conformidad con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- junto con los países denominados G-20, dentro del objetivo 4, eficiencia, transparencia y control; así como se han escuchado las explicaciones del gerente y de otros funcionarios de la administración; y que cada director ha expresado su opinión, observaciones y recomendaciones; POR TANTO: luego del estudio correspondiente, con las recomendaciones dadas por los miembros directores, y habiendo sido solicitado y gestionado por el gerente y fundamentando lo anterior considerando y en lo regulado por el artículo 6 del Decreto 295 del congreso de la república, Ley Orgánica de la Entidad Autónoma de Seguridad Social, con voto favorable por la totalidad de los miembros directores.

POR UNANIMIDAD RESUELVE: I. 1) Aprobar el Plan Estratégico de la Entidad, con sus ejes temáticos, objetivos estratégicos y estrategias propuestas por el período 2018-2022. 2) Aprobar la aplicación de buenas práctica de gobierno corporativo propuesto por la OCDE y del G-20, en virtud a que corresponde a los intereses de la Junta Directiva y se encuentra acorde a la naturaleza de esta entidad autónoma de seguridad social. II. INSTRUIR A LA GERENCIA PARA: 1) Elabore un proyecto temático que se destine a la socialización y comunicación a lo interno y externo de la entidad el Plan Estratégico aprobado. 2) Fomente la implementación de los principios de buenas práctica de gobierno corporativo acorde a la naturaleza de esta Entidad, así como desarrollar sus objetivos y buenas prácticas. III. LA PRESENTE RESOLUCIÓN SURTE EFECTO INMEDIATO. firmado por la Secretaria de Junta Directiva y la resolución por todos los miembros directores de Junta Directiva.

DMNGZ

D'La+

Y es acá, donde queda legalmente autorizada la implementación de buenas práctica de gobierno corporativo dentro de la Entidad.

 SLOBA & ASOCIADOS S. A. -Auditoría-Gobierno Corporativo-	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>	
	<b>Análisis y Evaluación de las Operaciones de la Entidad</b>		<b>F-1 5/6</b>	
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b>	29/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b>	30/11/2019

**Auditor**  
**Entrevistador:** Dentro de la Entidad Autónoma de Seguridad Social, ¿aplican Principios de Gobierno Corporativo? Podría compartirme aspectos relevantes sobre cada uno de los Principios adoptados, de qué manera estos han sido socializados en la entidad y cuales son los mecanismos de trabajo para cada uno de ellos.

**Gerente de la Entidad:** Inicialmente quiero contarle que esta entidad, cuenta con un plan estrategico 2018-2022, en donde hemos plasmado nuestros ejes temáticos, siendo estos Salud y Economía Preventiva, Protección Social para Todos, Ampliacion de Cobertura y Servicios de Calidad, Solidez Financiera y Crecimiento y Desarrollo de la Entidad. Cada uno de ellos se trabajan bajo cinco objetivos estratégicos, siendo estos los de Ampliación de Cobertura, Solidez Financiera, Prestaciones de Calidad, Eficiencia, Transparencia y Control y Crecimiento y Desarrollo de la Entidad, mismas que en su conjunto forman una serie de estrategias de trabajo vinculadas al cumplimiento de cada uno de los ejes temáticos y por ende los objetivos de cada uno de ellos. Dentro del objetivo estratégico 4, Eficiencia, Transparencia y Control, podemos encontrar el apartado relacionado a la implementación de los Principios de Gobierno Corporativo, el impulso de la gobernabilidad, rendicion de cuentas entre otros.

La socialización de los mismos se refleja dentro de las acciones estrategicas contenidas dentro del Plan Estrategico, donde menciona que se debe promover una cultura de gobernanza en la seguridad social, que genere un manejo de la entidad eficiente y eficaz a través de un buen Gobierno Corporativo. Como meta tenemos fomentar la gobernanza e implementar el gobierno corporativo en toda la estructura organizacional. Para tal efecto se ha gestionado por medio de la Gerencia, una serie de acciones de divulgación por medio oficial, vía correo electrónico y la publicación del mismo en la página web de la entidad.

**Auditor**  
**Entrevistador:** En relación al seguimiento a las Instrucciones de la Junta Directiva, se tiene un control sobre el cumplimiento de cada uno de ellos? Y de que manera se han evaluado las instrucciones?, ¿a la fecha se cuentan con asesores que se dediquen a la evaluacion de las mismas?

DMNGZ

D'La+

 SLOBA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Entrevista para el Análisis y Evaluación de las Operaciones de la Entidad		F-1 6/6
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b> 29/11/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 30/11/2019

**Gerente de la Entidad:**

En relación a las Instrucciones de Junta Directiva, estas son controladas por medio de la matriz de seguimiento a las instrucciones de Junta Directiva, esta tarea se hace de manera coordinada con los representantes titulares y suplentes en darle el seguimiento correspondiente, periódicamente estos, rinden un informe en el cuál indican el estatus de cada una de ellas así como las acciones y logros obtenidos. La tarea no incluye la evaluación de los resultados como tal, únicamente se ve el cumplimiento y la Junta Directiva es quien avala o no su cumplimiento. En la actualidad no existe una evaluación de las estrategias en relación al cumplimiento de de buenas practicas de Gobierno Corporativo, unicamente se han plasmado dentro de las estrategias, sin embargo el seguimiento y evaluación aún no se ejecuta.

**Auditor Entrevistador:**

¿La Subgerencia de Integridad y Transparencia, ha implementado mecanismos de control y/o evaluación en relación a las estrategias para alinearse a los principios de Gobierno Coprorativo?

**Gerente de la Entidad:**

En la actualidad no se han empezado a realizar las evaluaciones correspondientes.

DYNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>	
	Evaluación de las Instrucciones de Junta Directiva		G-1 1/4	
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b>	02/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b>	03/12/2019

**Objetivo de la Evaluación:** Identificar el estado actual de las instrucciones de Junta Directiva, considerando los siguientes aspectos: Tiempos de la formalización de la Instrucción, seguimiento de las instrucciones, estado de las instrucciones, adopción de los principios de Gobierno Corporativo.

**Procedimientos a realizar:** Se analizó el flujograma de las instrucciones de Junta Directiva, se verificó si existen manuales de normas o procedimientos que regulen el flujo de las mismas, que se identifiquen responsables de su seguimiento, si se encuentra definida la forma de instruir, si se cuenta con el estado actual de cada una de ellas y si las mismas se encuentran contempladas bajo los principios de Gobierno Corporativo.

**Resultados de los Procedimientos realizados:**

**Junta Directiva:** Se determina que la Junta Directiva ejerce la Autoridad Suprema y la dirección general de la Entidad, a su vez **dicta reglamentos para la correcta aplicación de la Ley Orgánica que la regula y todos aquellos que requiera la entidad para su correcto funcionamiento. Además emite resoluciones, puntos de actas, acuerdos de políticas generales y específicas para la administración de la entidad.** Aunado a lo anterior la Junta Directiva imparte a la Gerencia instrucciones y directrices por decisiones adoptadas en sesiones referentes a la dirección general de la entidad. A su vez cumple con 3 funciones auxiliares y complementarias como lo son la aprobación del presupuesto de ingresos y egresos, la aprobación de los informes anuales de labores y conocer y evaluar los informes presentados por la Gerencia, relacionados con el funcionamiento de la entidad.

Además de lo antes descrito, se identificó de acuerdo a la normativa vigente Acuerdo 40-2012 de Gerencia, Manual de Organización, que dentro del Organigrama Estructural de los órganos superiores de la Entidad Autónoma de Seguridad Social se encuentra la Junta Directiva y la Gerencia, fortalecidos por la participación del Consejo Técnico.

DMNGZ

D'La+

 S.LORA & ASOCIADOS S.A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Evaluación de las Instrucciones de Junta Directiva		G-1 2/4
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	Revisado	<b>FECHA:</b> 02/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 03/12/2019

**Gerencia:** Se determina que la Gerencia ejerce la Autoridad como Órgano Ejecutivo de la Entidad, **a su vez ejecuta la administración de la Entidad para su eficaz funcionamiento, conforme a las disposiciones legales, instrucciones y decisiones que dicte la Junta Directiva sobre la dirección de la misma.** El trabajo de la vigilancia en la marcha y desarrollo de la entidad en relación al orden técnico de la la Seguridad Social, con apego a los principios que den vida a la Ley Orgánica de la entidad. Gerencia, se encarga de coordinar armoniosamente las actividades vinculadas con otras instituciones públicas o privadas relacionadas al régimen de Seguridad Social. Adicionalmente delega funciones a cada una de las diferentes subgerencias, conforme al campo técnico y naturaleza de cada una de ellas para el eficaz funcionamiento de la Entidad, mismo mecanismo que le permite velar por un buen manejo y transparencia de las finanzas e implementa medidas de control necesarias. Como órgano ejecutivo asesora, coordina, apoya y supervisa todas las funciones administrativas de la Entidad y a su vez vela por que exista buena comunicación a lo interno de la entidad como con las entidades públicas, privadas o internacionales con las que se relaciona así como con el sector patronal y laboral para que esto le de insumos en la creacion de proyectos de ampliacion y desarrollo del Régimen de Seguridad Social.

**Evidencia de Auditoría:** Acuerdo de Gerencia 40-2012, Manual de Normas y Procedimientos.

DMNGZ

D'La+

	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>	
	Evaluación de las Instrucciones de Junta Directiva		G-1 3/4	
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	Revisado	<b>FECHA:</b>	02/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b>	03/12/2019

**Consejo Técnico:** Se identifica la existencia del Consejo Técnico dentro de la Entidad, mismo que cumple la función de representar a la Entidad por designación de la Junta Directiva o la Gerencia en las múltiples reuniones de carácter nacional o internacional. Se constata que su principal tarea es la de asesorar a los miembros de Junta Directiva y Gerencia en los asuntos específicos y técnicos. Además realiza estudios y análisis con los distintos planteamientos propuestos por los Organos Superiores, agregando el criterio respecto a los asuntos que tengan antigüedad directa a las problemáticas de orden técnico.

**Evidencia de Auditoría:** Organigrama Estructural de los Organos Superiores de la Entidad Autónoma de Seguridad Social.

### FIGURA 3

#### Organigrama Estructural de los Órganos Superiores de la Entidad Autónoma de Seguridad Social



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por la entidad.

DMNGZ

D'La+

 SORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>	
	Evaluación de las Instrucciones de Junta Directiva		G-1 4/4	
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	Revisado	<b>FECHA:</b>	02/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b>	03/12/2019

**Seguimiento:** La Gerencia ha girado instrucciones a las diferentes Subgerencias a efecto se sirvan nombrar a dos representantes (Titular y Suplente) para que den seguimiento a las distintas instrucciones y directices vertidas por la Junta Directiva, cada uno de llos bajo su competencia. La metodología de trabajo se basa a que cada mes se envíe el reporte de seguimiento que contenta el estado actual, acciones desarrolladas y los logros obtenidos en cada una de ellas. Dicha información se maneja en un archivo excel que contiene la siguiente información: No. correlativo, resolución de Junta Directiva, No. de Acta, fecha, Oficio de Instrucción a Gerencia, Plazo de Cumplimiento, Estatus, Oficio de Instrucción a Subgerencias, Correlativo de Sistema, Número de caso, Documentos Adjuntos, Oficio de Instrucción para cumplimiento a responsable Directo, Nombre del Responsable, Dependencia Responsable y Observaciones.

Los responsables del Seguimiento de cada Subgerencia se encargan de velar por el cumplimiento, realizando las acciones que considere pertinentes a efecto de estrar en condiciones de informar a donde corresponde en el plazo y condiciones fijadas, dicha inforamción se llena en la matriz de seguimiento de instrucciones de Junta Directiva, para después hacer la carga de dicha información al Sistema de Seguimiento de Instrucciones de Junta Directiva.

Una de las ventajas observadas dentro de la evaluación es que cada miembro de la Junta Directiva cuenta con un usuario y clave que permite a cada uno de ellos ir filtrando la instruccion que le interese y conocer a detalle cada una de sus diligencias y documentos de soporte que demuestren en cumplimiento de cada una de las instrucciones. Se concluye que lo anterior, cumple la función de una herramienta que facilita la gestión transparente de las instrucciones y el cumplimiento de cada una de ellas.

**Evidencia de Auditoría:** No se encontró una normativa que regule dichos procedimientos, sin embargo se identificó que dicho manual se encuentra en proceso de formalización.

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S.A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Análisis y Evaluación de las Estrategias de la Entidad		H-1 1/8
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	Revisado	<b>FECHA:</b> 04/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 05/12/2019

La Entidad Autónoma de Seguridad Social, es la entidad a la que le corresponde crear e implementar programas de protección social, de acuerdo con lo establecido en el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala y en su Ley Orgánica, velando por la sostenibilidad a largo plazo de los programas sociales que implemente.

El próximo quinquenio es clave para la consolidación de los logros alcanzados por la EASS durante los 71 años de existencia, ya que la coyuntura social es compleja a nivel mundial, como producto de la concatenación de variables financieras y económicas que podrían influir en la economía nacional. Las autoridades de la Entidad realizaron los respectivos análisis para generar estrategias que permitan a la EASS cumplir con su misión, éstas se desagregaron en cinco objetivos estratégicos, mismos que se detallan de forma gráfica de la siguiente manera:

**FIGURA 4**  
**Mapa Conceptual del Plan Estratégico de la Entidad**



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por la entidad.

*D'La+ DMGZ*

 SLOLA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	<b>Análisis y Evaluación de las Estrategias de la Entidad</b>		<b>H-1 2/8</b>
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b> 04/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 05/12/2019

De conformidad con las bases previamente establecidas para lograr el crecimiento institucional se formularon 5 ejes temáticos que abarcarán el quehacer de la Entidad Autónoma de Seguridad Social en los próximos 5 años, siendo los siguientes:

- a) Salud y economía preventiva;
- b) Protección social para todos;
- c) Ampliación de cobertura y calidad de los servicios;
- d) Solidez financiera; y
- e) Comunicación estratégica.

Dichos ejes estratégicos orientan la formulación de los objetivos estratégicos que conducirán el esfuerzo de la Entidad para el siguiente quinquenio para brindar un mejor servicio a los derechohabientes de la Entidad Autónoma de Seguridad Social.

### **Objetivos Estratégicos**

Para tener cobertura de los Ejes Temáticos, se han creado los Objetivos Estratégicos que se enfocan en cubrir y todos los aspectos significativos que cubrirán cada una de las necesidades de la Entidad. Dichos Objetivos han sido encargados a cada una de las Subgerencias de la Entidad para su seguimiento y ejecución de las distintas acciones y tareas necesarias para su cumplimiento. Los objetivos resultantes se detallan a continuación:

1. Ampliación de Cobertura:
2. Solidez Financiera
3. Prestaciones de Calidad
4. Eficiencia, Transparencia y Control
5. Crecimiento y Desarrollo de la Entidad

Dichos Objetivos se encuentran concatenados cada uno entre sí, guardan una estrecha relación el uno con el otro en virtud que se van apoyando entre sí para que en su conjunto se puedan alcanzar los ejes temáticos establecidos durante el quinquenio del Plan Estratégico de la Entidad.

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	<b>Análisis y Evaluación de las Estrategias de la Entidad</b>		<b>H-1 3/8</b>
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b> 04/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 05/12/2019

## 1. Ampliación de Cobertura

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas
<b>E 1: Incremento de los afiliados actuales en función del crecimiento empresarial.</b>	<b>Meta 1:</b> En el quinquenio se incrementará en un 15% el número de afiliados nuevos de las empresas inscritas, de acuerdo con el crecimiento económico de los sectores productivos que participan en las cotizaciones de la EASS.	<b>AE 1:</b> Estudio de los sectores productivos que cotizan en la EASS por empresa, tamaño y número de afiliados.  <b>AE 2:</b> Desarrollar un programa para ampliar cobertura de profesionales por contrato en el sector público y empresas cotizantes.  <b>AE 3:</b> Fortalecer las clínicas de empresa, como mecanismo de beneficios mutuos para los servicios de los derechohabientes.
	<b>Meta 2:</b> Depurar y actualizar la base de datos de patronos.	<b>AE 1:</b> Proponer modificaciones al proceso de cancelación de patronos, con base en reformas a la normativa vigente.  <b>AE 2:</b> Desarrollar con los Departamentos de Inspección Patronal, Cobro Administrativo y Registro de Patronos y Trabajadores la depuración final del registro patronal ante el Instituto.
<b>E 2: Crecimiento a partir de nuevos afiliados en función del crecimiento de los sectores productivos y de servicios.</b>  <b>E 2.1:</b> Afiliación gradual para pequeños contribuyentes, profesionales independientes, comerciantes y empresas.	<b>Meta 1:</b> Incorporar anualmente el 10% de pequeños contribuyentes, profesionales independientes, comerciantes, patronos y empresas inscritas en el Registro Mercantil.  <b>Meta 2:</b> Proveer servicios de salud y seguridad social a los profesionales independientes, a sus asistentes y trabajadores inscritos, en el periodo 2018-2022.	<b>AE 1:</b> Realizar estudios técnicos actuariales y modificar los reglamentos internos en esta materia que viabilice el cumplimiento de la meta.  <b>AE 2:</b> Preparar el plan de acción para la afiliación de las empresas con menos de 3 trabajadores.  <b>AE 3:</b> Preparar el plan de acción para la afiliación de pequeños contribuyentes, profesionales independientes, comerciantes, patronos y empresas inscritas en el Registro Mercantil.
<b>E 2.2:</b> Afiliación de empresas nuevas según el crecimiento de los sectores productivos y de servicios.	<b>Meta:</b> Elaborar un portafolio de servicios para promocionar los programas que desarrolla el Seguro Social.	<b>AE 1:</b> Promocionar el portafolio de servicios de la EASS que permita la búsqueda de nuevos afiliados.  <b>AE 2:</b> Establecer convenios de cooperación con los sectores productivos y de servicios, para participar en sus programas de expansión.

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S.A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	<b>Análisis y Evaluación de las Estrategias de la Entidad</b>		<b>H-1 4/8</b>
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b> 04/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 05/12/2019

## 2. Solidez Financiera

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas
E 1: Formular indicadores con criterios óptimos de análisis financiero que fortalezcan el análisis de las finanzas corporativas.	<b>Meta:</b> Elaborar el manual de análisis financiero y corporativo, con indicadores que permitan la toma de decisiones y los ajustes respectivos anualmente.	<p><b>AE 1:</b> Hacer un análisis financiero que permita definir los indicadores a medir en los informes contables y financieros de la institución, utilizando las razones financieras.</p> <p><b>AE 2:</b> Establecer la normativa que respalde los indicadores para la elaboración de los informes contables y financieros.</p>
E 2: Recuperar la cartera morosa pública y privada.	<b>Meta 1:</b> Las contribuciones por cobrar acumuladas a diciembre 2017, se reducen en un 25% para el 2022.	<b>AE:</b> Evaluar las características de los diferentes tipos de empresas morosas y negociar con los deudores de este sector la reducción de su morosidad y recuperación de las cuentas por cobrar.
	<b>Meta 2:</b> Aumentar los ingresos brutos para el 2022 en un 25%.	<b>AE:</b> A partir de las empresas afiliadas según sector productivo y participación en los ingresos brutos, hacer auditorías que busquen incentivar la adecuada cotización según la calidad de los beneficios estimados para los afiliados.
	<b>Meta 3:</b> Establecer un programa de amortización a la actual deuda patronal del Estado a partir del 2019.	<b>AE:</b> Hacer un análisis estructural de la deuda patronal del Estado y proponer a la mesa técnica creada para tal fin, una propuesta de amortización de la deuda vencida y separarla de la deuda nueva generada para el 2019, la cual debe ser contemplada e incluida en la meta 4 de esta estrategia.
	<b>Meta 4:</b> La cartera morosa del Estado como patrono que se genere en el quinquenio 2018-2022 no debe superar el 10% de los ingresos aportados por ese sector de acuerdo con las instituciones cotizantes.	<b>AE:</b> A partir de un estudio actuarial de los empleados cotizantes y del total de los derechohabientes del Estado por dependencia (Ministerios, Secretarías, Organismos, instituciones, etc.) de acuerdo con la planilla y puestos según la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), solicitar anualmente al Estado la inclusión de la partida presupuestaria y su monto, en el presupuesto general de la nación del siguiente ejercicio fiscal, conforme el párrafo cuarto, artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	<b>Análisis y Evaluación de las Estrategias de la Entidad</b>		<b>H-1 5/8</b>
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b> 04/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 05/12/2019

### 3. Prestaciones de Calidad

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas
E 1: Reducir el tiempo de atención en el otorgamiento de los servicios a los derechohabientes a través de una cultura de servicio permanente.	<b>Meta 1:</b> Mantener el índice de abastecimiento de medicamentos y material quirúrgico de acuerdo con estándares internacionales, para todos los servicios de salud.	<b>AE 1:</b> Institucionalizar la implementación del Macromodelo de gestión de adquisiciones en todas las dependencias.  <b>AE 2:</b> Desarrollar un modelo de inventario basado en oferta y demanda de medicamentos y material médico quirúrgico, según enfermedad, pacientes y tipo de medicamento científicamente óptimo, que garantice el lote económico justo a tiempo.
	<b>Meta 2:</b> Al año 2022 reducir el tiempo de atención a los derechohabientes a 30 días desde el momento en que es atendido en medicina general, hasta llegar al especialista.	<b>AE 1:</b> Realizar un análisis de procesos sobre tiempos de atención, cuellos de botella y presas por centro, tipo de atención solicitada y requerimiento de especialidad médica.  <b>AE 2:</b> Implementar el Sistema de Gestión de Procesos (BPM) para definir acciones, responsables y manuales de operación.
	<b>Meta 3:</b> Reducir las presas de cirugías programadas en un 75% para el año 2022.	<b>AE 1:</b> Aprovechar la capacidad instalada, especialmente de quirófanos y camas disponibles, de acuerdo con estándares internacionales.  <b>AE 2:</b> Implementar el Sistema de Gestión de Procesos (BPM), para definir acciones, responsables y manuales de operación.
	<b>Meta 4:</b> Desarrollar un programa que permita desconcentrar y descentralizar los servicios de salud, de acuerdo con la demanda, según tipo de atención.	<b>AE 1:</b> Fortalecer el programa de clínicas de empresa, conforme los sectores productivos más representativos en el ámbito nacional, cuya inversión debe hacerse en conjunto.  <b>AE 2:</b> Desarrollar en Plan Maestro de Infraestructura en atención a los servicios de salud al PND K'atun Nuestra Guatemala 2032.

DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S.A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>	
	<b>Análisis y Evaluación de las Estrategias de la Entidad</b>		<b>H-1 6/8</b>	
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b>	04/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b>	05/12/2019

#### 4. Eficiencia, Transparencia y Control

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas
<p>E 1: Promover una cultura de gobernanza de la seguridad social, que genere un manejo institucional eficiente y eficaz a través de un gobierno corporativo.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Fomentar gobernanza clara en función de los desarrollos internos, aplicando las directrices de Gobierno Corporativo que para tal fin propone la OCDE y el G-20.</p>	<p>AE 1: Implementar las directrices de gobernanza, en cada una de las Subgerencias del Instituto.</p> <p>AE 2: Generar acciones de transversalidad de la gobernabilidad institucional.</p>
	<p><b>Meta 2:</b> Implementar el gobierno corporativo institucional en toda la pirámide organizacional de la Entidad.</p>	<p>AE: A partir del Sistema de Información Gerencial de Monitoreo y Evaluación (SIGME), planteado en el Objetivo Estratégico 5, construir el gobierno corporativo por líneas de competencia.</p>
<p>E 2: Implementar mecanismos de control asertivos para el manejo de la eficiencia con transparencia.</p>	<p><b>Meta:</b> Mecanismos de control y de evaluación de eficiencia y transparencia desarrollados para el primer semestre del 2018.</p>	<p>AE: En función de los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) y con la cooperación de la Contraloría General de la EASS, establecer las acciones y tareas de Evaluación de procesos en los servicios de atención a los derechohabientes.</p>
<p>E 3: Activar y exigir de manera asertiva el Consejo Técnico de la EASS, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del IGSS y los acuerdos que lo regulan.</p>	<p><b>Meta:</b> Revisar y actualizar el Acuerdo 877 de Junta Directiva del 16 de octubre de 1989 y otras normativas internas que garantizan el funcionamiento del Consejo Técnico de la EASS.</p>	<p>AE 1: Reestructurar la organización y funcionamiento del Consejo Técnico en función del artículo 20 de la Ley Orgánica de la EASS, y establecer líneas de acción.</p> <p>AE 2: Integrar el Consejo Técnico a la actividad institucional de acuerdo a su nivel de competencia para que cumpla su función de ente asesor.</p>
<p>E 4: Desarrollar el portafolio de transparencia que contiene el Código de Ética, Pacto de Integridad, Política de Transparencia y creación de la Unidad Anticorrupción.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Fortalecer la transparencia en las operaciones institucionales.</p>	<p>AE 1: Robustecer la aplicación de la Política de Transparencia, promoviendo la participación de los colaboradores del Instituto, y que se reflejen los principios de gobernabilidad, gestión transparente, integridad y cultura de rendición de cuentas.</p> <p>AE 2: Diseñar, elaborar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación de los procesos administrativos y financieros del Instituto, como mecanismo eficaz para prevenir la corrupción.</p>
	<p><b>Meta 2:</b> Fortalecimiento del combate a la corrupción con un enfoque multidisciplinario.</p>	<p>AE 1: Crear la Unidad Anticorrupción y dotarla de los recursos necesarios.</p> <p>AE 2: Desarrollar instrumentos y técnicas especiales de investigación para combatir la corrupción.</p> <p>AE 3: Fortalecer los medios y sistemas para facilitar la denuncia de todo acto de corrupción, tanto a nivel institucional, como a las autoridades competentes.</p>

DMNGZ

D'La+

 SORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>	
	<b>Análisis y Evaluación de las Estrategias de la Entidad</b>		<b>H-1 7/8</b>	
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>Revisado</b>	<b>FECHA:</b>	04/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b>	05/12/2019

## 5. Crecimiento y Desarrollo Institucional

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas
<b>E 1:</b> Desarrollar el talento humano y el capital intelectual de la EASS en las distintas áreas del conocimiento, base del quehacer institucional.	<b>Meta 1:</b> Institucionalizar la carrera administrativa o servicio civil y profesional de la seguridad social en función de la formación académica.	<p><b>AE 1:</b> Elaborar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), según niveles de desempeño y formular el plan de formación institucional.</p> <p><b>AE 2:</b> Firmar convenios de cooperación con universidades nacionales y extranjeras, que fortalezcan las competencias de los colaboradores y funcionarios del instituto. El programa de formación deberá buscar el apoyo de la cooperación internacional en cuanto a becas y subsidios educativos.</p> <p><b>AE 3:</b> Establecer el escalafón en función del desarrollo académico de evaluación y desempeño tanto para el personal médico formado por la EASS y para los distintos funcionarios de todas las dependencias del Instituto.</p> <p><b>AE 4:</b> Evaluar al recurso humano de la EASS, para determinar su productividad laboral.</p>
	<b>Meta 2:</b> Desarrollar la estructura organizacional y funcional que responda a los ejes temáticos del PEI 2018-2022.	<p><b>AE 1:</b> Realizar una reorganización administrativa, de acuerdo con los requerimientos institucionales.</p> <p><b>AE 2:</b> Revisar y adecuar la normativa Institucional (Acuerdo de Gerencia 40/2012 de fecha 28/09/2012), que permita una funcionalidad organizacional ágil y que responda a una jerarquización estructural eficiente en función del usuario.</p>
<b>E 2:</b> Fortalecer los programas de difusión, divulgación y relaciones públicas de la Institución.	<b>Meta:</b> Ampliar la cobertura de los distintos medios de difusión social tanto impresa como digital.	<p><b>AE 1:</b> Establecer un modelo de comunicación estratégica que se adecúe a la coyuntura, planes de trabajo y necesidades del Instituto, tomando en cuenta la línea gráfica y medio para trasladar el mensaje.</p> <p><b>AE 2:</b> Fortalecer la estrategia de difusión social tanto en los medios de comunicación escritos, televisivos, radiales, digitales y alternativos.</p> <p><b>AE 3:</b> Documentar casos de éxito de los derechohabientes atendidos por la EASS en las distintas unidades médicas, para divulgarlos a través de los medios de comunicación social institucionales y otros medios.</p>

DMNGZ

D'La+

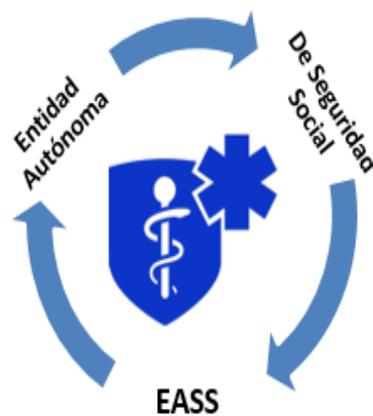
 SORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>
	Análisis y Evaluación de las Estrategias de la Entidad		H-1 8/8
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	Revisado	<b>FECHA:</b> 04/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b> 05/12/2019

De conformidad con los objetivos estratégicos presentados anteriormente, se hace la referencia que dichos objetivos son desarrollados por medio de estrategias, mismas que contienen subsecuentemente metas, las cuales se logran únicamente por medio de las acciones estratégicas que se desarrollen en pro de dichas metas y consecuentemente de las estrategias que en su conjunto dan cumplimiento al objetivo en general.

Estas estrategias se han evaluado de conformidad con los seis principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE y del G-20, vigentes del año 2016, por medio de los Papeles de Trabajo del (A-5 al A-10). Quedando como evidencia toda la documentación de soporte que la misma que fundamenta la aplicación de cada una de ellas.

Aunado a lo anterior, se identificó que las distintas instrucciones de Junta Directiva contienen directrices de acciones estratégicas a implementar para el estricto cumplimiento del Plan Estratégico, que de forma general, se dan por medio de la aplicación de los Principios de Gobierno Coporativo.

**GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ENTIDAD AUTÓNOMA DE SEGURIDAD SOCIAL**



DMNGZ

D'La+

 SLORA & ASOCIADOS S.A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>		<b>REFERENCIA</b>	
	Evidencia de Auditoría		I-1	1/1
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	Revisado	<b>FECHA:</b>	05/06/2020
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz		<b>FECHA:</b>	05/06/2020

**Descripción:** C Tuvimos acceso al correo electrónico enviado por el Gerente de la Entidad, mediante el cual remite a los Subgerentes y Miembros de Junta Directiva la presentación Oficial de los Comités que integrarán los equipos de trabajo bajo cada objetivo estratégico de la entidad. El Gerente de la Entidad nos adjunta el documento de la presentación de cómo están integrados dichos Comités, así como las fases de la implementación de Gobierno Corporativo, la relación que existe dentro de cada una de ellas y la calendarización de trabajo.

**Descripción:** C Tuvimos acceso al correo electrónico enviado por el Gerente de la Entidad, mediante el cual remite a los Subgerentes y Miembros de Junta Directiva la presentación Oficial del Plan Estratégico de la Entidad. El Gerente de la Entidad nos adjunta el documento de la presentación de cómo están integrados los distintos objetivos estratégicos enfocados cada uno en la la implementación de Gobierno Corporativo, específicamente en el Objetivo 4 de dicha entidad.

**Evidencia:** 1) Plan Estratégico de la Entidad 2018-2022 >>

**Descripción:** >> Tuvimos acceso a una de las Sesiones de Junta Directiva, de conformidad con la Agenda programada en sesión ordinaria, mediante la cual se instruyó a la Gerencia, dotar de recursos necesarios a varias de las subgerencias a su cargo para crear un sistema que les permita conocer en línea las distintas denuncias que pueda tener la entidad en los órganos de justicia competentes, así como integrar mesa de trabajo para desarrollar dicha

**Evidencia:** 1) Instrucción de Junta Directiva a Gerencia. >>  
 Instrucción de Gerencia a Subgerencias  
 Instrucción de Subgerencia a Responsables

DMNGZ

D'La+

#### 4.7 Evaluación de gobierno corporativo

 SLORA & ASOCIADOS S. A.		PAPEL DE TRABAJO:						REFERENCIA		
		EVALUACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO						J-1 1/2		
HECHO POR:		Carlos Dominguez		PONDERACIÓN RELATIVA			PONDERACIÓN DE NIVEL DE CUMPLIMIENTO			FECHA: 9/12/2019
REVISADO POR:		Lic. Derson De La Cruz								FECHA: 10/12/2019
NO.	PRINCIPIO	CONDICIONES	SI CUMPLE	%	NO CUMPLE	%	NIVEL ALTO (80-100)	NIVEL MEDIO (50-79)	NIVEL BAJO (0-49)	OBSERVACIÓN
1	Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	6	2	33.33	4	66.67			X	Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Bajo =<49%
2	Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	7	5	71.43	2	28.57		X		Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Medio =<79%
3	Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios	6	1	16.67	5	83.33			X	Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Bajo =<49%
4	El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo	8	8	100.00	0	0.00	X			Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Alto =<100%
5	Divulgación de Información y Transparencia	7	6	85.71	1	14.29	X			Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Alto =<100%
6	La Responsabilidad del Consejo de Administración	7	4	57.14	3	42.86		X		Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Medio =<79%

 SLORA & ASOCIADOS S. A.	<b>PAPEL DE TRABAJO:</b>			<b>REFERENCIA</b>
	<b>EVALUACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>			J-1 2/2
<b>HECHO POR:</b>	Carlos Dominguez	<b>PONDERACIÓN RELATIVA</b>	<b>PONDERACIÓN DE NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>FECHA:</b> 9/12/2019
<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Derson De La Cruz			<b>FECHA:</b> 10/12/2019

#### Ponderación del Nivel de Cumplimiento

- a) La evaluación dentro de un nivel alto, significa que en ese principio, la calificación de las buenas prácticas de gobierno corporativo de la entidad, se encuentra en los estándares más altos de cumplimiento. (Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Alto =<100%) Reporte en hallazgo N/A.
- b) La evaluación dentro de un nivel medio, significa que en ese principio, la calificación de las buenas prácticas de gobierno corporativo de la entidad, se encuentra en el rango aceptable respecto al cumplimiento del mismo. (Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Medio =<79%). Reporte en hallazgo como Inferioridad.
- c) La evaluación dentro de un nivel bajo, significa que en ese principio, la calificación de las buenas prácticas de gobierno corporativo de la entidad, no cumple adecuadamente con su aplicación. (Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Bajo =<49%). Reporte en hallazgo como Deficiente.

DMNGZ D'La+

#### 4.8 Presentación del informe ejecutivo



***Avenida Las Américas,  
18-50 zona 14, Guatemala  
Tel: 2200-1620 consultas@slora.com.gt***

Guatemala, 12 de diciembre 2019

Lic. Daniel Arnoldo Orellana  
Gerente  
Entidad Autónoma de Seguridad Social  
Su Despacho

Estimado Licenciado Orellana:

Cordialmente me dirijo a su persona en relación a la “Evaluación de Estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo” durante el período del 01 de enero al 30 de septiembre de 2019, a la entidad que usted dirige, específicamente en la Subgerencia de Integridad y Transparencia.

El desarrollo de la referida evaluación, se fundamentó en una serie de entrevistas así como en la revisión de documentación de soporte proporcionada por el personal enlace designado para el efecto, quienes fueron claves en el desarrollo de la presente consultoría, sin olvidar la participación de funcionarios y representantes clave dentro de la entidad a su cargo.

Como resultado de la misma, se detectaron hallazgos por incumplimientos que ameritan ser subsanados por la Gerencia de la entidad, a efecto de mejorar las estrategias y alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo. Lo anterior bajo el marco internacional regulador para tal efecto, “Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y del G20” según su versión vigente del año 2016.

El objetivo principal del trabajo de consultoría de cumplimiento desarrollado, fue evaluar el grado/nivel de cumplimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

De conformidad con los procedimientos realizados y evidencia que sustenta su labor, concluimos en que la Gerencia de la Entidad Autónoma de Seguridad Social, ha impulsado favorablemente la alineación de sus estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo, respaldado por el Directorio y la Administración, por lo que se considera que cumple parcialmente con las prácticas razonables de los principios antes descritos.

Atentamente;



**Lic. Noé Slora Ramos**  
**Socio Director**  
Slora & Asociados S, A.



## **INFORME EJECUTIVO**

### **EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE A BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE SEPTIEMBRE DE 2019**

*Mae Slora*

**GUATEMALA, 12 DE DICIEMBRE DE 2019**

## ÍNDICE

### INFORME EJECUTIVO

#### EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE A BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>1. Resumen ejecutivo</b>	<b>1</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>2</b>
<b>3. Objetivos de la consultoría</b>	<b>3</b>
<b>4. Marco conceptual</b>	<b>4</b>
<b>5. Metodología</b>	<b>5</b>
<b>6. Alcance</b>	<b>5</b>
<b>7. Plazos</b>	<b>5</b>
<b>8. Resultados y productos</b>	<b>5</b>
<b>9. Conclusión</b>	<b>13</b>
<b>10. Recomendaciones</b>	<b>13</b>
<b>11. Anexo</b>	<b>15</b>

Guatemala, 12 de diciembre 2019

Licenciado  
**Daniel Arnoldo Orellana**  
Gerente  
**Entidad Autónoma de Seguridad Social**  
Su Despacho

Estimado Licenciado Orellana:

Respetuosamente me dirijo a usted para informarle que el presente informe tiene por objeto manifestarle el cumplimiento de mi entendimiento de los términos y objeto de la consultoría, así como de la naturaleza y limitaciones del servicio que me permito presentarles. El encargo fue realizado de acuerdo con la Norma Internacional sobre Servicios Relacionados aplicable a “Encargos para realizar evaluación de estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo”; de carácter no financiero.

Por lo anterior, cabe mencionar que hemos acordado realizar los procedimientos propuestos previamente e informo sobre los hechos concretos detectados en mi trabajo.

## **INFORME EJECUTIVO**

### **EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE A BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **1. Resumen ejecutivo**

La entidad autónoma de seguridad social, ha realizado un requerimiento de mis servicios profesionales como auditor consultor independiente. El motivo de dicho requerimiento obedece a la necesidad de esta entidad de contar con una consultoría en relación a la “Evaluación de

Estrategias para Alinearse a Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo” por el período del 01 de enero de 2019 al 30 de septiembre de 2019 en la Subgerencia de Integridad y Transparencia.

## 2. Introducción

La Entidad Autónoma de Seguridad Social (EASS) es una entidad gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuenta con afiliación a dicha entidad, llamada entonces población asegurada o derechohabiente.

La EASS fue creada por el Decreto del Congreso de la República de Guatemala y firmado por el Presidente de la República de Guatemala el Doctor Juan José Arévalo Bermejo.

Dentro de la misión de la EASS se encuentra la siguiente: “Ser la entidad líder de la seguridad social, que contribuye al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca.”; fundamentando su visión como: “Para el año 2022 la EASS ampliará la cobertura en los servicios de salud y prestaciones pecuniarias con altos estándares de transparencia, calidad y gobernanza”.

Para el cumplimiento de su misión y visión ha formulado una serie de objetivos estratégicos, los cuales corresponden a: ampliación de cobertura, solidez financiera, prestaciones de calidad, eficiencia, transparencia y control y por último el crecimiento y desarrollo institucional.

Sus principales funciones se encuentran la de atención médica y la previsión social y derivado de las múltiples líneas jerárquicas de mando y de las múltiples subgerencias a cargo del Gerente de la Entidad, es

de suma importancia la relación que existe entre la honorable junta directiva, gerencia y subgerencias, desencadenando la última línea de mando con las jefaturas de departamentos. La honorable junta directiva ha recibido de parte del órgano consultivo de la entidad, múltiples informes situacionales que reflejan la debilidad existente con la que cuenta a la fecha la estructura de la entidad autónoma de seguridad social en relación a las cadenas de mando y sus líneas de comunicación de resultados.

### **3. Objetivos de la consultoría**

La presente consultoría muestra un objetivo general y dos objetivos específicos, los cuales se describen a continuación:

#### **General**

La presente consultoría tiene como objetivo medular evaluar las estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo, identificando el nivel de cumplimiento de cada uno de los principios de Gobierno Corporativo propuesto por la OCDE y del G-20.

#### **Específicos**

Identificar el nivel de cumplimiento de cada uno de los principios de gobierno corporativo propuesto por la OCDE y del G-20.

Diseñar y crear un instrumento que sirva como herramienta que permita medir el nivel de cumplimiento de los principios de gobierno corporativo propuesto por la OCDE y del G-20.

#### 4. Marco conceptual

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, contienen las directrices que se orientan explícitamente a aquellos temas que son específicos del gobierno corporativo de las empresas públicas, y por lo tanto, adoptan la perspectiva del Estado como propietario, centrándose en políticas que garantizarían un buen gobierno corporativo.

Dichos principios fueron emitidos con el propósito de garantizar el cumplimiento de los siguientes aspectos, obtener la eficiencia económica, aumentar la rentabilidad y velar por el buen manejo de las inversiones, obtener estabilidad financiera, logrando un comportamiento apropiado en las finanzas de las organizaciones, y promueven la credibilidad en los sistemas de banca y demás instituciones del mercado financiero y definir un crecimiento económico sostenible, a través de la toma de decisiones responsable, con un enfoque en estabilidad financiera y en eficiencia económica a largo plazo.

El objetivo del gobierno corporativo es el de facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas dentro de la entidad, estos aspectos son necesarios para favorecer por ejemplo las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios, contribuyendo a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.

## 5. Metodología

Para el desarrollo de la presente consultoría, se desarrollaron cinco procedimientos cronológicos y subsecuentes, que tienen como única finalidad ayudarle en identificar el nivel de aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo dentro de las estrategias contenidas en su plan estratégico.

Etapa 1- Iniciación de la consultoría.

Etapa 2- Diagnóstico sobre la aplicación de los Principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE y el G20.

Etapa 3- Planificación de la consultoría.

Etapa 4- Ejecución de la consultoría y

Etapa 5- Resultado de la consultoría (Informe Ejecutivo).

## 6. Alcance

Realizaré una consultoría basado en procedimientos de conformidad a los “**PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20**” de acuerdo a la versión vigente correspondiente al año 2016, realizando la evaluación de los seis principios identificados por dicho ente únicamente en las estrategias contenidas dentro del plan de estratégico institucional correspondiente a la Subgerencia de Integridad y Transparencia de la Entidad Autónoma de Seguridad Social –EASS-. Los principios a evaluar son:

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.

El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.

5. Divulgación de información y transparencia.

6. La responsabilidad del consejo de administración (Junta Directiva).

Aunado a lo anterior, nos estaremos basando en las Normas Internacionales de Auditoría –NIA- aplicables, así como cualquier otra norma internacional o nacional vigente y aplicable a la entidad. Dicha consultoría se estará realizando dentro de la Subgerencia de Integridad y Transparencia y sus departamentos a cargo.

## 7. Plazos

La fecha de iniciación de la consultoría se dio el 30 de octubre de 2019 y finalizó con entrega del informe ejecutivo el día 12 de diciembre de 2019, comprendió un total de 7 semanas de trabajo con 44 días efectivos. Se laboraron 398 horas.

**Semana 1** Iniciación de la consultoría.

**Semana 2** Diagnóstico sobre la aplicación de los Principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE y el G20.

**Semana 3** Planificación de la consultoría.

**Semana 4-6** Ejecución de la consultoría.

**Semana 7** Resultado de la consultoría (Informe Ejecutivo).

## 8. Resultados y productos esperados

Se presenta un informe ejecutivo relacionado a la evaluación de las estrategias para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, basados en los principios de buenas prácticas de gobierno

corporativo emitido por la OCDE y el G20. Mismo que contiene el análisis que incluye la situación detectada y recomendaciones vertidos de conformidad cada uno de los principios de gobierno corporativo evaluados bajo el contexto transversal de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Dentro de los productos esperados se presenta una matriz de evaluación de principios de gobierno corporativo. (Ver anexo).

**Principio I. “Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo”.**

La condición evaluada define que un gobierno corporativo eficaz requiere un marco legislativo, reglamentario e institucional sólido en el que los agentes del mercado puedan confiar cuando entablan relaciones contractuales privadas. Este marco de gobierno corporativo suele basarse en leyes, reglamentos, sistemas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas empresariales que son consecuencia de las circunstancias, la historia y la tradición específicas de cada país. Por lo tanto, la combinación deseable de estos elementos variará de un país a otro. Los elementos legislativos y reglamentarios del marco de gobierno corporativo pueden ser complementarios, como por ejemplo, códigos de gobierno corporativo, para así ofrecer flexibilidad y tener presentes las especificidades de cada entidad.

Lo que funciona bien en el caso de una entidad, un inversor o un actor interesado en concreto no tiene por qué aplicarse necesariamente de forma general a entidades, inversores y actores interesados que operen en otro contexto y en circunstancias distintas. El resultado de la evaluación del citado principio ha reflejado un 33.3% de cumplimiento, catalogado como un nivel bajo.

El criterio evaluado del principio I de gobierno corporativo de la OCDE y del G20, proponen la consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo, así mismo establece cualquier documento guía interno que identifique los elementos legislativos y reglamentarios del marco de gobierno corporativo que se considere aplicar, estos pueden ser complementados con elementos jurídicos persuasivos basados en el principio de cumplir o explicar.

Así mismo sugiere la implementación de manuales de normas y procedimientos de la entidad y adopción de los principios, establecer los lineamientos de gobierno corporativo mediante acuerdo, establecer las políticas de transparencia para la rendición de cuentas y definir un pacto de integridad que contenga la regulación entre proveedores y la entidad.

Como consecuencia, el efecto de la presente debilidad demuestra la falta de consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo no garantiza que el resto de los principios sean adoptados y aplicados en su totalidad. La inexistencia de los documentos jurídicos, manuales, políticas y/o pactos relacionados al gobierno corporativo, no institucionaliza la aplicación de los mismos, razón por la cual se podría decir que los mismos no son de aplicabilidad general en virtud a que no se tiene la obligatoriedad de cumplirlos, exceptuando los preceptuados en el Código de Comercio guatemalteco.

**Principio II. “Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave”.**

Las condiciones evaluadas han sido el derecho de los miembros directores a influir en la sociedad se centra en determinadas cuestiones

fundamentales, como la elección de los miembros del Consejo de Administración u otras formas de influir en su composición; la modificación de los estatutos sociales; la aprobación de operaciones extraordinarias; y otras cuestiones básicas que se establezcan en el derecho de sociedades y en el reglamento interno de la empresa. Este apartado puede considerarse una declaración de los derechos más básicos de los miembros directores, que se reconocen en el ordenamiento jurídico de la mayoría de los países. En varios países se otorgan otros derechos, tales como la aprobación o elección de los auditores, el nombramiento directo de los miembros del Consejo de Administración, la posibilidad de pignorar las acciones, la adopción del reparto de beneficios, la facultad de votar sobre la retribución de los miembros del Consejo de Administración y de los altos directivos, la aprobación de las operaciones esenciales con partes vinculadas, etc. Principio evaluado con un nivel de cumplimiento medio, correspondiente al 71.43%.

El criterio empleado en el principio II de gobierno corporativo de la OCDE y el G20, propone los derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave dentro de la entidad y destaca las formas en que los miembros directores pueden hacer valer sus derechos otorgando la libertad de interponer acciones judiciales y/o recursos administrativos en contra los directivos o miembros del Consejo de Administración si fuera necesario. Dentro del gobierno corporativo, existe una herramienta conocida como reglamento de confiabilidad, mismo que cerrará la vulnerabilidad que tengan los miembros directores o miembros directores que forman parte de la Junta Directiva, en relación a la sensibilidad de los temas a tratar, que pudieran crear desestabilización y daños patrimoniales a la entidad. Por

otro lado, los estatutos de los miembros directores de la Junta Directiva definirán las atribuciones, derechos y obligaciones que los mismos han de cumplir en su cargo.

Uno de los efectos demostrados, corresponden a la vulnerabilidad para los miembros directores de Junta Directiva, en virtud a que en principio el hallazgo, se cumple de manera parcial, quedando desprotegidos por la carencia del reglamento de confiabilidad, que garantiza la seguridad de los datos sensibles dentro de la entidad para la toma de decisiones, así como la falta de un ordenamiento en cuanto a su participación y representación por la carencia de los estatutos que regulen sus derechos y obligaciones.

**Principio III. “Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios”.**

Las condiciones evaluadas para el presente principio están adaptadas de conformidad con la naturaleza de la entidad, y conforme al resultado de las evaluaciones establecidas de acuerdo a los derechos de los inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios, se identifica que la misma no cotiza en el Mercado de Valores, razón por la cual dicho principio refleja un deficiente cumplimiento, en virtud a que no existen mayores elementos a evaluar. Principio evaluado con un nivel de cumplimiento bajo, correspondiente al 16.67%.

Dentro de los criterios evaluados para este principio III de gobierno corporativo de la OCDE y del G20, se relaciona al tema de los inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios. Considerando la condición del presente hallazgo, se determina que la actuación de los inversores institucionales corresponderá a los

cotizantes del seguro social y los otros intermediarios se ven reflejados de forma duplicada por sus representantes ante la junta directiva como directores de la misma.

Cabe mencionar que uno de los efectos de no ejercer los derechos de propiedad puede conllevar a las pérdidas de los intereses especiales del sector representado por el director miembro de la Junta Directiva, la existencia de los códigos de participación, códigos de ética, política de transparencia, pacto de integridad, entre otros, relacionándolos con la consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo en el principio I, podría sesgar su participación.

Así mismo no contar con un historial de los votos a favor o en contra de las decisiones tomadas ante la Junta Directiva, no garantiza de forma de evidencia, los intereses representados ante su sector dentro de la rendición de cuentas. Colateralmente esto puede causar de manera general que la inexistencia del marco regulatorio, para los intermediarios representantes no logren manejar los conflictos de interés que permearía el hecho de transparentar las decisiones en búsqueda de un bien común.

#### **Principio VI. “La responsabilidad del Consejo de Administración”.**

Dentro de las condiciones evaluadas se ha considerado verificar las estructuras y procedimientos del Consejo varían dentro de un mismo país y respecto de los demás. En algunos se sigue un sistema de dos niveles que atribuye la función de supervisión y la de gestión a dos órganos distintos. Por lo general, estos sistemas cuentan con un Consejo de Supervisión, formado por los miembros no ejecutivos del Consejo, y un Consejo de Administración, compuesto exclusivamente

por ejecutivos. Por el contrario, otros países disponen de Consejos unitarios, que congregan a miembros de ambos tipos. En algunos países existe también un órgano estatutario a efectos de consultoría.

Estos Principios pretenden ser de aplicación a todos los Consejos, con independencia de su estructura, que asuman funciones de gobierno de la empresa y control de la gestión. El Consejo no sólo deberá rendir cuentas a la entidad y a sus miembros directores, sino que también está obligado a actuar en interés de los mismos. En algunos países las empresas han comprobado la utilidad de articular de manera explícita las responsabilidades que recaen en el Consejo y aquellas que corresponden a la dirección. Principio evaluado con un nivel de cumplimiento bajo, correspondiente al 57.14%.

Dentro de los criterios evaluados en el principio VI de gobierno corporativo de la OCDE y del G20, se basan en la responsabilidad del Consejo de Administración, mismo que impulsa a que la Administración cuente con sus propias políticas y reglamentos que permitan el adecuado control de cualquier conflicto de interés y que a su vez garantice la funcionabilidad de los intereses representados, estipula dentro de sus responsabilidades basar su actuar profesional bajo juramento de un código de ética. Por otro lado, la administración deberá garantizar factores como los son la rendición de cuentas, la supervisión y control del trabajo realizado y toda la gestión administrativa de orden general dentro de la entidad.

Uno de los efectos adversos por la falta de aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo obedecen a una mala administración de la entidad, por lo que se puede decir que de no existir un responsable

del mismo, dichos principios no tendrían una guía de actuación ni marco regulatorio que garantice su cumplimiento.

## **9. Conclusión**

Con base a la consultoría realizada para la evaluación de estrategias para alinearse a buenas prácticas de gobierno corporativo en la Entidad Autónoma de Seguridad Social, de conformidad con los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Se concluye que la entidad no cumple con los Principios de Gobierno Corporativo antes descritos, en virtud a que superan en una relación de cuatro a dos, la serie de resultados deficientes y con inferioridades de cumplimiento en relación a los principios evaluados con un nivel alto, comprendido entre el 80 y 100% de aplicación. Así mismo se concluye que la entidad ha trazado sus líneas de trabajo dentro del plan estratégico de la entidad, buscando cumplir con varias de las condiciones evaluadas; sin embargo, aún no se reflejan los resultados de los mismos, razón por la cual, se estima procedente atender las recomendaciones planteadas dentro de los hallazgos correspondientes con el objetivo de alcanzar el nivel medio como mínimo y alto de preferencia en cumplimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

## **10. Recomendaciones**

1. A la Administración, se le sugiere requerir a la subgerencia responsable del cumplimiento de las estrategias relacionadas a la consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo, tomar las acciones inmediatas a efecto de presentar un plan de implementación, que contenga una hoja de ruta que defina las actividades a desarrollar y el avance en el

cumplimiento de dichos aspectos, de manera que se pueda medir el grado de implementación y cumplimiento de dicho principio dentro de los aspectos evaluados.

2. A la Administración, se le sugiere iniciar las acciones correspondientes a efecto de implementar una disposición equivalente a un reglamento de confiabilidad para los miembros directores y miembros de la Junta Directiva, así como determinar los estatutos legales e incorporarlos al marco jurídico de la entidad con el objeto de dar cumplimiento pleno al presente principio sujeto de hallazgo.
  
3. A la Administración, se le sugiere dar cumplimiento a la consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo, tomar las acciones inmediatas a efecto de presentar un plan de implementación, que contenga una hoja de ruta que defina las actividades a desarrollar y el avance en el cumplimiento de dichos aspectos, de manera que se pueda medir el grado de implementación y cumplimiento de dicho principio dentro de los aspectos evaluados, lo anterior en vinculación directa para el cumplimiento de presente principio.



**Lic. Noé Slora Ramos**

**Socio Director**

Slora & Asociados S, A.

## 11. Anexo (Instrumento)

		INSTRUMENTO									
		EVALUACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO									
HECHO POR:		CONDICIONES		PONDERACIÓN RELATIVA		PONDERACIÓN DE NIVEL DE CUMPLIMIENTO			FECHA:		
REVISADO POR:											
NO.	PRINCIPIO			SI CUMPLE	%	NO CUMPLE	%	NIVEL ALTO (80-100)	NIVEL MEDIO (50-79)	NIVEL BAJO (0-49)	OBSERVACIÓN
1	Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	1			0.00		0.00				
2	Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	1			0.00		0.00				
3	Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios	1			0.00		0.00				
4	El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo	1			0.00		0.00				
5	Divulgación de Información y Transparencia	1			0.00		0.00				
6	La Responsabilidad del Consejo de Administración	1			0.00		0.00				

**Ponderación del Nivel de Cumplimiento**

a) La evaluación dentro de un nivel alto, significa que en ese principio, la calificación de las buenas prácticas de gobierno corporativo de la entidad, se encuentra en los estándares más altos de cumplimiento. (Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Alto =<100%) Reporte en hallazgo N/A.

b) La evaluación dentro de un nivel medio, significa que en ese principio, la calificación de las buenas prácticas de gobierno corporativo de la entidad, se encuentra en el rango aceptable respecto al cumplimiento del mismo. (Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Medio =<79%). Reporte en hallazgo como Inferioridad.

c) La evaluación dentro de un nivel bajo, significa que en ese principio, la calificación de las buenas prácticas de gobierno corporativo de la entidad, no cumple adecuadamente con su aplicación. (Evaluación de Cumplimiento equivalente al Nivel Bajo =<49%). Reporte en hallazgo como Deficiente.

## CONCLUSIONES

1. La complejidad y amplitud de las buenas prácticas de gobierno corporativo, de conformidad con su normativa y lineamientos internacionales, supera los marcos de referencia legal en Guatemala puesto que la legislación vigente guatemalteca, únicamente hace referencia a tales principios en el Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus reformas, así como en la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto Número 19-2002 y sus reformas y en el Reglamento de Gobierno Corporativo, Resolución de Junta Monetaria JM-62-2016, aplicable al sistema financiero.
2. Las buenas prácticas de gobierno corporativo, representan un sistema de gobierno actualizado a las necesidades actuales de las entidades, razón por la cual la Entidad Autónoma de Seguridad Social, se ha comprometido en adoptarlas y ponerlas en práctica, garantizando su funcionamiento a través del plan estratégico.
3. La entidad Autónoma de Seguridad Social, se ve en la necesidad de adaptar sus políticas de gobierno corporativo, tomando como referencia los principios de gobierno corporativo emitidos por la OCDE y del G20; sin embargo, por la naturaleza de sus funciones, necesita crear políticas propias que contemplen los principios emitidos para las entidades propiedad del Estado así como los principios de gobierno corporativo para la seguridad social.
4. Considerando que las buenas prácticas de gobierno corporativo a nivel nacional según la legislación del país no es obligatorio para la entidad, se evidencia el compromiso de la Junta Directiva y Gerencia, en trabajar con altos estándares de gobierno que les permitan facilitar la transparencia de sus operaciones así como la rendición de cuentas ante el país.

## **RECOMENDACIONES A LA SUBGERENCIA DE INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA DE LA ENTIDAD AUTÓNOMA DE SEGURIDAD SOCIAL**

1. Garantizar la formulación de la normativa interna y legal, en pro de contar con el marco regulatorio que le permita a la entidad, pese a su estatus de entidad autónoma y entidad de seguridad social, desarrollar sus funciones bajo altos estándares de gobierno corporativo que puedan ser ejemplo para la implementación en las entidades nacionales y se logre la regulación formal a nivel país.
2. Proponer la creación del Comité de Auditoría, que brinde el seguimiento necesario a la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, así como su valuación y ponderación a efectos lograr su aplicación general.
3. Desarrollar la normativa propia de la entidad que contemple los principios de gobierno corporativo emitidos por la OCDE y del G20, principios de gobierno corporativo para las entidades propiedad del Estado y principios de gobierno corporativo para las entidades de seguridad social, a efecto de contar con las líneas de acción adaptadas a la naturaleza de sus funciones.
4. Garantizar el funcionamiento de cada uno de los componentes del gobierno corporativo y velar por el estricto cumplimiento de las instrucciones de Junta Directiva, relacionadas a las buenas prácticas a medida que se realicen evaluaciones periódicas del cumplimiento de cada uno de los principios adoptados, fortaleciendo las acciones contenidas en el plan estratégico de la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, 1985. 50 p.
2. Congreso de la República, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto No. 42-92. Guatemala, 1992. 12 p.
3. Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio de Guatemala y sus Reformas, Decreto Número 2-70. Guatemala, 1970. 186 p.
4. Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo de Guatemala y sus Reformas, Decreto Número 1441. Guatemala. 227 p.
5. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Al Valor Agregado y sus Reformas, Decreto Número 27-92. Guatemala. 53 p.
6. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos y sus Reformas, Decreto Número 37-92. Guatemala. 19 p.
7. Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus Reformas, Decreto Número 295. Guatemala. 44 p.

8. Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo en las Empresa Públicas. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2015. 92 p.
9. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Reglamento Sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social, Acuerdo Número 1118, Guatemala. 12 p.
10. International Federation of Accountants (IFAC), Código de para Profesionales de la Contabilidad. 2009. 143 p.
11. Junta Monetaria, Reglamento de Gobierno Corporativo, Resolución JM-62-2016. Banco de Guatemala, Guatemala. 11 p.
12. Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, Dirección Técnica de Presupuesto, Ministerio de Finanzas Públicas, Guatemala, 5ta. Edición. 304 p.
13. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2016. 68 p.

## **WEBGRAFÍA**

14. ¿Qué es el Gobierno Corporativo? Transparencia y Confianza, Recuperado de [www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html](http://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html), 8 de abril del año 2019 a las 16:20 pm.