

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**BENEFICIOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE FRAUDES
INTERNOS BASADO EN SANAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA**

LICENCIADO ISAAC JONATHAN FLANDES SAPÓN

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**BENEFICIOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE FRAUDES
INTERNOS BASADO EN SANAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LIC. ISAAC JONATHAN FLANDES SAPÓN

DOCENTE: LICDA. MSC. KAREN MARLENI ORTIZ LÓPEZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

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

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN


Coordinador:	Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador:	MSc. Patricia del Carmen Vásquez Rodríguez
Evaluador:	MSc. Luis Fernando Monterroso Santos

ACTA/EP No. **1100****ACTA No. MAF-H-029-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, 25 de octubre de 2,020, a las 11:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Isaac Jonathan Flandes Sapón, carné No. 200921075, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "BENEFICIOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE FRAUDES INTERNOS BASADO EN SANAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue Aprobado con una nota promedio de 68 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 26 al 30 de Octubre 2020.

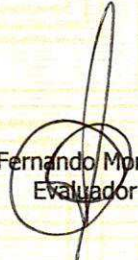
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 25 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador



MSc. Patricia del Carmen Vásquez Rodríguez
Evaluador



MSc Luis Fernando Monterroso Santos
Evaluador



Lic. Isaac Jonathan Flandes Sapón
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora CERTIFICA que el estudiante Issac Jonathan Flandes Sapón, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 3 de Noviembre de 2020.

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to read "Sergio Raúl Mollinedo Ramírez".

Ph. D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador de la Terna Evaluadora

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por ser mi fuente de fortaleza y sabiduría, y por darme la oportunidad de alcanzar este logro.
- A MIS PADRES:** Por los consejos, apoyo y mostrarme el camino para ser un ciudadano de bien y el sacrificio hecho para darnos un mejor futuro.
- A MI ESPOSA:** Por estar siempre a mi lado apoyándome y aconsejándome, por ser la ayuda idónea que Dios me dio y ser un pilar fundamental en esta meta alcanzada.
- A MIS HERMANAS:** Por brindarme su apoyo y amor incondicional en cada momento. Pero en especial a Rosita que desde siempre ha procurado nuestro bienestar y quien aportó en mi camino profesional.
- A MIS TÍOS:** En especial a Vilma, Tere y Abraham por apoyarme en todo momento y quienes también fueron un eslabón en este logro académico
- A LA FAMILIA GRANADOS:** Por los consejos brindados y todo el cariño incondicional.
- A LOS PROFESIONALES:** Lic. Yeri Toledo y Licda. Jessica Pereira por ser ejemplos a seguir, de quienes he adquirido invaluable conocimientos.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por la oportunidad de continuar mi preparación académica y todos los conocimientos brindados que me ayudarán en mi carrera profesional.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por abrirme las puertas y permitirme formarme como profesional, para así cumplir con su misión de *id y enseñad a todos*.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO	23
3. METODOLOGÍA.....	60
3.1 Definición del problema	60
3.1.1 Problematización	60
3.1.2 Punto de vista	62
3.1.3 Unidad de análisis.....	62
3.1.4 Período histórico.....	62
3.1.5 Ámbito geográfico	62
3.2 Justificación	62
3.3 Objetivos.....	63
3.3.1 Objetivo general.....	64
3.3.2 Objetivos específicos	64
3.4 Método científico.....	64
3.4.1 Fase indagadora	65
3.4.2 Fase demostrativa.....	65
3.4.3 Fase expositiva	65

3.5	Técnicas de investigación aplicadas	65
3.5.1	Técnicas de investigación documental.....	65
3.5.2	Técnicas de investigación de campo	66
4.	BENEFICIOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE FRAUDES INTERNOS BASADO EN SANAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA...67	
4.1	Importancia de la auditoría interna en el gobierno corporativo	68
4.2	Principales retos de implementación.....	69
4.2.1	Evidenciar el costo beneficio a los accionistas e inversionistas	69
4.2.2	Resistencia de la alta gerencia	69
4.2.3	Compromiso de los accionistas, consejo de administración y alta gerencia	70
4.2.4	Ausencia de procesos documentados.....	71
4.2.5	Confianza de empleados para reportar fraudes internos.....	71
4.2.6	Dilema de la idoneidad del comité de auditoría como encargado de la investigación de fraudes internos	71
4.3	Impacto financiero derivado del fraude interno	72
4.3.1	Pérdidas en organizaciones por fraude ocupacional	73
4.3.2	Pérdidas del fraude ocupacional por sector empresarial	74
4.4	Ventajas financieras del Gobierno Corporativo	75
4.5	Ventajas de la adopción del sistema de investigación de fraudes internos en la auditoría interna	78

4.5.1	Mayor alcance en la investigación	78
4.5.2	Incrementos en la efectividad de detección de fraudes	78
4.5.3	Mitigación del impacto económico por temprana detección	79
4.5.4	Enfoque integral en detección y evaluación del control interno	79
4.6	Resultados de entrevistas a directivos de auditoría interna en una institución bancaria	80
4.6.1	Aspectos cualitativos	80
4.6.2	Aspectos cuantitativos	81
4.7	Análisis de la maduración del Programa Anti Fraude Interno	84
4.8	Beneficios financieros tangibles e intangibles del sistema de investigación de fraudes internos.....	87
4.8.1	Beneficios financieros intangibles	87
4.8.2	Beneficios financieros tangibles	88
4.9	Herramientas propuestas.....	91
4.9.1	Proceso de implementación	91
4.9.2	Modelo del sistema de investigación de fraudes internos.....	99
	CONCLUSIONES.....	108
	RECOMENDACIONES	110
	BIBLIOGRAFÍA.....	111
	ANEXOS	117
	ÍNDICE DE TABLAS.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS 123

ÍNDICE DE ANEXOS 125

RESUMEN

En Guatemala, el sector bancario, según análisis efectuado por la Superintendencia de Bancos de Guatemala, ha presentado un desempeño adecuado. De acuerdo a las cifras a marzo de 2020 su crecimiento respondió en primera línea al incremento de la cartera de créditos bruta en Q. 13,080 millones (7.3%) y de las inversiones en Q. 10,737 millones (11.3%). Dichos rubros conforman más del 82% del total del activo de los bancos.

Según Rocha, M. en el año 2010, el sector bancario guatemalteco enfrentó problemas financieros por pérdidas económicas ocasionadas por fraudes, dentro de los que figura el caso de Banco del Café, S.A. -BANCAFE-, que efectuó préstamos sin garantías y de forma anómala por Q. 72 millones de quetzales a Bancafé International Bank, su Off Shore; así también, el caso del Banco de Comercio por la captación de fondos de manera fraudulenta de Q. 1,800 millones de quetzales.

El informe emitido por el Instituto de Auditores Internos denominado “Modelo para gestionar el riesgo de fraude corporativo durante una pandemia”, establece que, en épocas de crisis, la probabilidad e impacto de los fraudes en las instituciones puede incrementar exponencialmente. Por ello es que el fraude interno es una de las principales amenazas en la gestión empresarial, inclusive el sistema bancario, que, al no ser adecuadamente gestionados, puede impactar significativamente en sus resultados, con daños colaterales importantes que podría incluso afectar la continuidad del negocio, por altas pérdidas, el riesgo de reputación, ante la falta de confianza en la adecuada gestión de la empresa y un efecto negativo hacia sus partes interesadas.

En ese sentido, se desarrolló la presente investigación utilizando el método científico, con la aplicación de la fase indagadora para recopilar las fuentes teóricas relacionadas con la problemática analizada, la fase demostrativa, para recabar información y analizarla con el fin de comprobar los objetivos planteados y la fase

expositiva, se efectuó a través de la difusión en este informe, de los principales resultados observados.

Los resultados más importantes y las principales conclusiones de la investigación efectuada desde el punto de vista de beneficios financieros tangibles e intangibles de la implementación del sistema de investigación de fraudes internos en un banco privado nacional, se describen a continuación:

- El dilema que la alta gerencia no visualice el valor agregado de invertir en un sistema de investigación de fraudes internos, es la falta de conocimiento de las ventajas financieras desde el punto de vista del costo beneficio.
- El éxito de la implementación de un sistema de investigación de fraude interno es establecer un programa antifraude interno integral y eficaz, el alto compromiso de la alta gerencia, marco normativo que contenga políticas relacionadas a prácticas prohibidas, una planificación estratégica para la prevención, detección, investigación y seguimiento del fraude interno, marco de apetito al riesgo, matriz de riesgo de fraude, monitoreo de alertas, un régimen disciplinario debidamente documentado y divulgado; así como un área encargada de la investigación y prevención de fraudes.
- Los beneficios financieros intangibles de la investigación de fraudes internos está la apreciación de la valorización de la empresa, creación de una gestión empresarial sostenible, mitigación a niveles aceptables de la exposición al riesgo de reputación e incremento del valor del recurso humano.
- Entre los beneficios financieros tangibles, eficiente costo de capital, fortalecimiento del índice de solvencia e incremento del margen de rentabilidad.

En ese sentido, se propusieron herramientas como guías para que una institución bancaria privada pueda fortalecer su gestión integral del fraude interno. Desde la evaluación de su entorno, proceso de implementación, sugerencia de un modelo eficaz del Programa Antifraude Interno, así como la estructura y funciones de los responsables de implementarlo.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se abordan los beneficios financieros tangibles e intangibles que un banco privado nacional obtiene al implementar un sistema de investigación de fraudes internos basado en sanas prácticas de Gobierno Corporativo con el objetivo de mitigar la exposición a los riesgos asociados.

Se conoce que la ocurrencia de fraudes y otras prácticas prohibidas en una institución bancaria es un riesgo inherente, dado que su principal recurso en el modelo de intermediación financiera es el efectivo y la falta de supervisión y ausencia o implementación de débiles controles internos perfilado a la mitigación de este riesgo, representan pérdidas económicas importantes. Intrínseco a este fenómeno, está latente el riesgo de reputación que dañe su imagen ante actuales y posibles inversionistas, así como los clientes del banco, que al no ser adecuadamente gestionado, puede incluso comprometer la continuidad del negocio.

Una adecuada estructura de gobierno corporativo, incluye el control interno y la gestión de riesgos, mismas que examinan los diferentes aspectos a considerar de manera general como particular, respecto al ámbito en el que cada uno puede ocurrir, y da auge a considerarse estrategias para obtener los mejores resultados respecto de la gestión del costo que los fraudes pueden representar. Por ello es que para los bancos es importante la gestión del riesgo de ocurrencia de fraudes internos, a fin de evitar pérdidas futuras.

De acuerdo a los eventos históricos del sistema bancario guatemalteco, se han presentado situaciones de problemas financieros en bancos que causaron situaciones de insolvencia, casos como el Banco Metropolitano, S.A. por prácticas inadecuadas contables para ocultar la situación financiera real, Banco del Café, S.A. por otorgamiento de créditos sin garantía a su Off Shore y Banco del Comercio, S.A. por captación fraudulenta de fondos mediante engaño a sus clientes. Prácticas que en su conjunto evidenciaron operaciones inadecuadas y dolosas por funcionarios

de los bancos que comprometieron la situación financiera de estos bancos y representaron impactos negativos importantes con las partes interesadas.

En ese sentido, la importancia de un modelo integral de gestión del fraude interno en los bancos, razón por la cual el presente trabajo se desarrolló con el objetivo general de analizar las mejores prácticas que un banco privado nacional puede implementar para establecer un adecuado marco de investigación para prevención de fraudes internos basado en los estándares internacionales proporcionados por los lineamientos de un buen Gobierno Corporativo.

Los objetivos específicos se determinaron a fin de analizar cuáles son los beneficios financieros para un banco privado nacional a fin de evidenciar a los accionistas, consejo de administración y altos funcionarios, la importancia de implementar buenas prácticas perfiladas a la prevención de fraudes internos que fortalezcan en forma integral el control interno y los riesgos inherentes. Detallar el proceso de investigación de fraudes internos para mitigar el riesgo hasta su nivel máximo aceptable.

Implícito en el proceso, brindar lineamientos para que un banco privado nacional pueda implementar herramientas que les permitan efectuar un adecuado proceso de investigación de los fraudes internos para incorporar un marco normativo integral que incluya el establecimiento de las prácticas prohibidas, visión de tolerancia cero, régimen sancionatorio y Política Antifraude Interno que empodere a las áreas adecuadas, según los roles y responsabilidades en la investigación de los fraudes internos.

El presente trabajo profesional consta de los siguientes capítulos: El capítulo Uno, Antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo Dos, Marco Teórico, contiene la exposición y análisis las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta

de solución al problema; el capítulo Tres, Metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

El capítulo 4, contiene los resultados de la investigación realizada, que describen los beneficios financieros tangibles e intangibles que obtiene una institución bancaria al implementar un sistema de investigación de fraudes internos, a partir de sanas prácticas de gobierno corporativo. Asimismo, se desarrollan propuestas para la implementación del sistema de investigación de fraudes internos, para coadyuvar a la institución bancaria a implementar el Programa Antifraude Interno robusto, desde las perspectivas de detección, corrección, prevención y disuasión para una gestión integral del riesgo de fraude interno.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado con base en los objetivos planteados.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la banca

Rothbard, M. (2002), indicó que los inicios del sistema de banca se remontan al primer prototipo de banco de comerciantes surgido en Mesopotamia en el cual hacían préstamos de granos a los agricultores y comerciantes quienes transportaban bienes entre las ciudades, desde aproximadamente 2000 años a. C. en Fenicia, Asiria y Babilonia, luego, en la Antigua Grecia. Durante el imperio de Roma, los prestamistas efectuaban empréstitos, actividad en la cual se adhieren dos innovaciones importantes de la banca: aceptación de dinero y cambio de dinero.

En la moderna visión del término, la banca comienza en Italia, en ciudades del norte de este país tales como Florencia, Venecia y Génova, a finales del período medieval y principios del Renacimiento. Las familias Bardi y Perruzzi dominaron la banca en la ciudad de Florencia durante el siglo XVI y establecieron diversas sucursales en distintas jurisdicciones del continente europeo.

Respecto de la contracción del comercio en Europa, la oposición de la iglesia que condenaba los préstamos con intereses, generó hasta el siglo XI cierto letargo en el sistema de banca; fue a partir de las Cruzadas a través de los grandes movimientos de personas, tropas y bagajes en las que se promovió el realce de la actividad comercial en el Mediterráneo, lo cual estimuló la aparición de nuevas formas de instrumentos financieros.

Según la Asociación Española de Mentoring a través del autor Chacón L., a partir de la edad media, la banca inicia la evolución del método de negocio con apego a lo que hoy en día se conoce como intermediación financiera; sin embargo, a causa de la especialización bancaria, mantenida durante siglos, la cual se consolida a finales del Imperio Romano, produce deterioro en el desarrollo bancario.

Algunos historiadores de economía concuerdan en que el sistema de banca nació principalmente del cambio de moneda y no de los préstamos. Los cambistas aceptaban en custodia las monedas que, confiadas por sus clientes, las colocaban a disposición en

el momento que las requerían. Sobre esta línea, el cambista se encargaba de efectuar pagos por cuenta del depositante y pronto obtuvo autorización para invertirlo por su cuenta, comprometiéndose a entregárselos al cliente cuando le solicitará una suma equivalente al depósito efectuado.

1.1.1 Antecedentes de la banca en Guatemala

Banco de Guatemala (s.f.), indica que en Guatemala los orígenes institucionales, así como legales, del actual sistema de banca central se inician durante el período de la reforma monetaria y financiera entre 1924-1926, cuando se crea el Banco de Guatemala, como establecimiento de emisión, giro y descuento, de carácter privado y con participación del Estado como accionista. Esta reforma culmina durante el mandato del General José María Orellana entre 1921-1926, la etapa final la coordinó el equipo liderado por el Licenciado Carlos O. Zachrisson, entonces ministro de hacienda, que trabajó sobre la base de estudios técnicos elaborados por el profesor Edwin Walter Kemmerer, de la Universidad de Princeton.

El origen de esta reforma se vincula a los graves desequilibrios monetarios y financieros que ocasionó el régimen monetario anterior, basado en la existencia legal de un oligopolio de bancos emisores promulgado por el gobierno de Manuel Estrada Cabrera, que generó una gigantesca deuda del gobierno para con esos bancos.

En noviembre de 1924 se promulgó la Ley Monetaria de la República de Guatemala, a través de la cual surge como unidad monetaria el Quetzal, bajo el régimen del patrón oro clásico. En 1925, el gobierno publicó las bases de lo que debería ser el banco central y solicitó propuestas de redacción de la ley correspondiente a los diferentes sectores interesados. Finalmente, según Acuerdo Gubernativo del 30 junio de 1926, se fundó el Banco Central de Guatemala.

La gran depresión mundial entre 1929 y 1933 afectó significativamente la economía guatemalteca, y sometió a una difícil prueba al Banco Central y su política financiera basada en el patrón de oro clásico, el cual no daba cabida a una política monetaria anticíclica, se hizo menester impulsar la reforma monetaria y bancaria (1944-1946),

mediante el cual se creó el Banco de Guatemala como heredero del antiguo Banco Central de Guatemala. Esta reforma se concluyó durante el gobierno del Doctor Juan José Arévalo, y fue conducida bajo el liderazgo del Doctor Manuel Noriega Morales (ministro de economía y, posteriormente, primer presidente del Banco de Guatemala), cuyo equipo de trabajo contó con la asesoría del Doctor Robert Triffin y de David L. Grove, economistas del sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América.

La reforma, impulsada por los aires renovadores de la revolución de octubre de 1944, consistió en otorgarle al Banco de Guatemala la calidad de banco estatal y la facultad de realizar una política monetaria, cambiaria y crediticia encaminada a crear las condiciones propicias para el crecimiento ordenado de la economía nacional. Como uno de los grandes legados de la revolución de octubre, la Ley Orgánica del Banco de Guatemala (Decreto 215 del Congreso de la República, del 11 de diciembre de 1945) le confería a este la calidad de entidad autónoma dotada de amplias facultades en el uso de instrumentos de política para contrarrestar los cíclicos económicos del sistema.

Conjuntamente con la Ley Monetaria (Decreto 203) y la Ley de Bancos (Decreto 315 del Congreso de la República), la Ley Orgánica de Guatemala conformaba la legislación financiera que dotaba al país de un marco legal a la altura de las que eran las más modernas teorías y técnicas financieras, tal como fue el caso en muchos países de Latinoamérica que alrededor de esas épocas adoptaron también regímenes legales similares al guatemalteco, basados en las nuevas tendencias provenientes de Bretton Woods.

Al concluir la década de los ochentas, resultó evidente que las crisis económicas regionales, la liberación de la banca, así como los mercados financieros internacionales, los avances en materia electrónica, de computación y de las telecomunicaciones, la internacionalización de los mercados de valores y de capitales, así como la mayor interdependencia en el mercado internacional, rebasaron la concepción que de tales mercados tuvieron los legisladores de los años cuarenta.

Como reacción a ese proceso de obsolescencia de la legislación financiera, en 1993 la junta monetaria aprobó el programa de modernización del sistema financiero nacional.

Mediante dicho programa se propuso actualizar el marco regulatorio vigente, en búsqueda de reformas que favorecieran la estabilidad macroeconómica y que propiciaran una mayor apertura del mercado financiero, así como un mayor papel de las señales del mercado como asignación de flujos financieros; todo ello mediante el impulso de modificaciones reglamentarias y legales, las cuales no pretendían la derogación completa de las leyes vigentes sino, más bien, su adecuación a las nuevas tendencias y metodologías.

En aras de fortalecer el sistema financiero nacional, surge el Programa de Modernización que incluyó una serie de medidas adoptadas tanto por la Junta Monetaria como por el Congreso de la República y los Ministerios de Estado. En resultado al programa, la Junta Monetaria emite más de cincuenta resoluciones en los ámbitos de política monetaria, régimen cambiario, política crediticia, diversificación de los productos y servicios bancarios, normativa prudencial y funcionamiento de la supervisión financiera.

Los lineamientos de la reforma integral se formalizaron el 1 de junio de 2000, con la emisión de la Matriz del Programa de Fortalecimiento del Sistema Financiero Nacional, la cual contenía medidas tendientes a impulsar una reforma integral a la legislación financiera vigente, clasificadas en tres grandes áreas de acción:

- a) Bases para la reforma integral. Componente que consideró elaborar un diagnóstico de la situación del sector financiero que permitiera preparar las bases para las reformas legales estructurales.
- b) Reforma integral de las leyes financieras.
- c) Modificaciones reglamentarias que abarcaron la normativa que desarrolló el contenido de la reforma integral de las leyes financieras.

La primera de estas áreas de acción, fue crítica para orientar apropiadamente el diseño para reformar el marco legal. Para ello se llevó a cabo un diagnóstico integral y profundo de la situación del sistema financiero, y específicamente del sistema de banca central. Este se formalizó en el marco del Programa de Evaluación del Sistema Financiero (PESF) ejecutado conjuntamente por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional en el

segundo semestre del año 2000. Uno de los principales resultados del Programa de Evaluación del Sistema Financiero (PESF) fue analizar las debilidades y fortalezas de la legislación financiera y la identificación de los principales aspectos que podían ser objeto de reforma.

Resultado de los lineamientos planteados por la Junta Monetaria y del diagnóstico del Programa de Evaluación del Sistema Financiero (PESF), la preparación de la reforma integral de las leyes financieras se focalizó en elaborar cuatro proyectos de ley fundamentales:

- a) Ley Orgánica del Banco de Guatemala
- b) Ley Monetaria
- c) Ley de Bancos y Grupos Financieros
- d) Ley de Supervisión Financiera

Las cuatro leyes fundamentales, cuya vigencia inició el 1 de junio de 2002, en vínculo a la Ley de Libre Negociación de Divisas, que cobró vigencia en mayo de 2001, constituyen un cuerpo integral y consistente de regulación financiera que atiende la delegación que el Estado, por mandato constitucional, faculta al sistema de banca central el ejercer vigilancia sobre todo lo relativo a la circulación de la moneda.

Este conjunto de leyes financieras configura una reforma radical al abarcar todo lo relativo a los mecanismos de la circulación del dinero y el crédito, como escasas veces se produce en la historia de las naciones.

Actualmente, dentro de las principales leyes vigentes que norman la actividad bancaria en Guatemala se encuentran:

- Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto 16-2002 y sus reformas: Su objetivo principal es normar lo atinente a la estructura y funcionamiento del Banco de Guatemala en cumplimiento a lo que establece el artículo 132 de la Constitución Política de la República de Guatemala. En adición, regula las operaciones que los bancos del sistema deben efectuar con la Banca Central y viceversa.

- Ley Monetaria, Decreto 17-2002 y sus reformas: A través de la Ley Monetaria se regula lo relacionado a materia cambiaria que permita la generación de confianza en los agentes económicos y a su vez revestir de certeza jurídica las operaciones con divisas que estos realicen en el país, a tal grado de garantizar la libre convertibilidad de la moneda nacional, así como el libre movimiento de capitales, que apoye el desarrollo correcto y ordenado de las transacciones en moneda extranjera.
- Ley de Supervisión Financiera, Decreto 18-2002 y sus reforma: Legislación que promulga la constitución de la Superintendencia de Bancos como órgano eminentemente técnico bajo la dirección general de la Junta Monetaria a fin de ejercer con plena capacidad la supervisión mediante la vigilancia e inspección de los bancos para velar por sus obligaciones legales y que estos observen la normativa aplicable a la gestión integral de riesgos y adecuada estructura de gobierno corporativo que asegure la liquidez, solvencia y solidez patrimonial. En la medida de lo aplicable, la imposición de multas y sanciones por incumplimientos.
- Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 y sus reformas: Tiene por objetivo la regulación de lo relativo a la creación, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de bancos y grupos financieros, así como el establecimiento y clausura de sucursales y de oficinas de representación de bancos extranjeros.
- Ley de Libre Negociación de Divisas, Decreto 94-2000 y sus reformas: La Ley de Libre Negociación de Divisas promulga la libre tenencia y manejo de depósitos y cuentas en moneda extranjera, así como las operaciones de intermediación financiera efectuadas por los bancos nacionales como en bancos del exterior y la delimitación de aquellas operaciones en títulos de créditos o títulos de valores que requieren autorización especial por el órgano correspondiente.

- Ley de Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar, Decreto 541: que establece las facultades, derechos y obligaciones para los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda familiar.
- Ley Contra el Lavado del Dinero u Otros Activos, Decreto 94-2001 y sus reformas: la presente ley tiene como objetivo fundamental el prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos, procedentes de la comisión de cualquier delito. Para ello define los lineamientos, controles y reportes que deben ser implementados por las personas obligadas entre las cuales, según artículo 18 inciso 1, figuran las entidades sujetas a vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos; entre ellas, los bancos privados nacionales.
- Ley Para Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto 58-2005 y sus reformas: ofrece lineamientos para reforzar las medidas de identificación de sus clientes, y sobre todo vigilar las operaciones financieras, no sólo respecto al origen de los fondos manipulados de procedencia ilícita sino controlar el destino o uso final como posible financiamiento de acciones terroristas.
- Resoluciones emitidas por la Junta Monetaria y acuerdos de la Superintendencia de Bancos: En primera instancia las operaciones y contratos celebrados por los bancos privados nacionales se efectúan en el marco de lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala o Carta Magna seguido de los decretos y leyes emitidas por el Congreso de la República.

En forma específica, de acuerdo a las facultades que la Carta Magna le confiere a la Junta Monetaria y a la Superintendencia de Bancos se crean diferentes normativas, perfiladas al fortalecimiento de la supervisión y funcionamiento del sistema financiero, a través de las resoluciones emitidas por la Junta Monetaria y acuerdos aprobados por el Superintendente de Bancos, establecen la normativa que las instituciones del sistema financiero a quien se dirige deben observar en sus actuaciones.

1.2 Antecedentes del Gobierno Corporativo

Según Muñoz, C. (2011), a partir de la crisis financiera de 1929 en Wall Street, la transparencia se hace menester como vínculo que permita que los directivos entreguen cuentas claras de las prácticas de negocios a los accionistas. A principios de la década de 1930 nacen las primeras teorías de los roles a implementarse en las organizaciones, siendo las bases que fundamentan el concepto del gobierno corporativo, Richard Eells fue el primero en emplear el término “gobierno de la buena empresa o gobierno corporativo” para hacer referencia al gobierno societario.

En la década de los cuarenta, las grandes corporaciones adquieren el dominio en los asuntos de sus negocios con poco o limitado control y monitoreo de un directorio. Es en los años 1970 que se debate sobre la necesidad de los accionistas para ejercer sus derechos de propiedad y velar por la maximización de utilidades o incremento en el valor de sus inversiones.

A principios de la década de los noventa, posterior a la serie de despidos de altos funcionarios en corporaciones como IBM, Kodak y Honeywell, se promueve la búsqueda de acciones que mantengan el valor de la empresa para que estos sucesos no fueran en detrimento de la imagen y evitar verse afectados por posibles conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva.

El primer Código de buen gobierno fue publicado en 1992 en el Reino Unido, el “Cadbury Report” el cual reforzó los valores éticos de confianza, integridad, franqueza en la información, responsabilidad, actitud dialógica, transparencia y claridad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, ofrece foros conformados por gobiernos que trabajan conjuntamente para intercambiar experiencias y buscar soluciones; durante el año de 1999, inician los esfuerzos para buscar soluciones que fortalezcan la estabilidad financiera, en consecuencia crean cinco principios para robustecer las gestiones de gobierno corporativo, se definen funciones para el directorio, promulga la protección e igualdad de los derechos de los accionistas así como transparencia y divulgación; también las obligaciones hacia los grupos de interés.

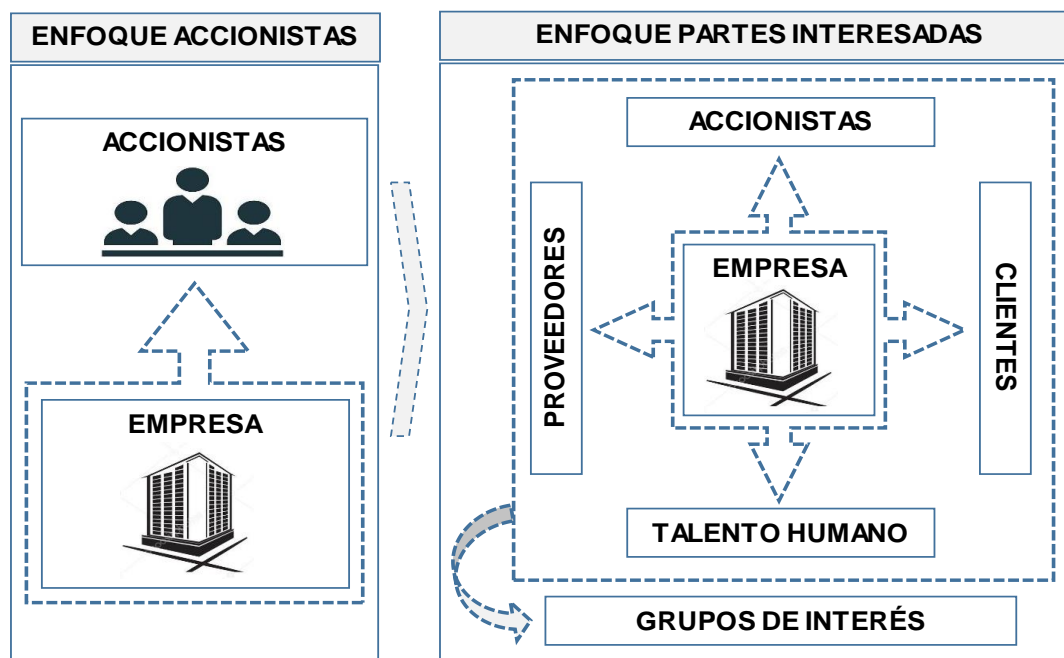
Entre 1997 y 2003 surge una transición del enfoque al concepto de gobierno corporativo de únicamente fomentar los intereses de los accionistas (*Shareholders, por su vocablo en inglés*) hacia una perspectiva ampliada de cubrir necesidades de los grupos de interés (*Stakeholders, por su vocablo en inglés*). Es decir, este cambio de enfoque, enfatizó la necesidad de no velar únicamente por los intereses de los accionistas, sino de todo su entorno; es decir, la alta gerencia, consejo de administración, empleados, clientes, proveedores, y cualquiera con relación, poder de decisión e interés en el funcionamiento de la empresa. Esta innovación a la perspectiva del concepto de gobierno corporativo se aprecia en la figura 1 y la figura 2.

Figura 1: Transición en el enfoque del concepto gobierno corporativo

Enfoque Accionistas (Shareholders)
Shleifer y Vishny (1997): El gobierno corporativo se relaciona con los medios a través de los cuales los financiadores de la empresa garantizan el rendimiento adecuado de sus inversores.
Crespi y Gispert (1999): Establece mecanismos que previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas.
La Porta López-de-Silanes, Shleifer y Vishny (2000): El gobierno corporativo es, en sentido amplio, el conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos.
Enfoque Partes Interesadas (Stakeholders)
John y Senbet (1998): Su teoría se enfoca a los mecanismos mediante las partes interesadas de una empresa ejercen control sobre los internos y directivos de la organización de tal forma que sus intereses estén protegidos.
OCDE (1999): Sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados; se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y empleados, también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios. Define las obligaciones de la entidad hacia las partes interesadas.
Tirole (2001): la teoría soporta que el diseño de instituciones que inducen o fuerzan a la dirección a interiorizar el bienestar de las partes interesadas.

Fuente: Adaptado de Puentes, Velasco, & Vilar, 2009

Figura 2: Relación de los enfoques del gobierno corporativo



Fuente: Adaptado de Puentes, Velasco, & Vilar, 2009

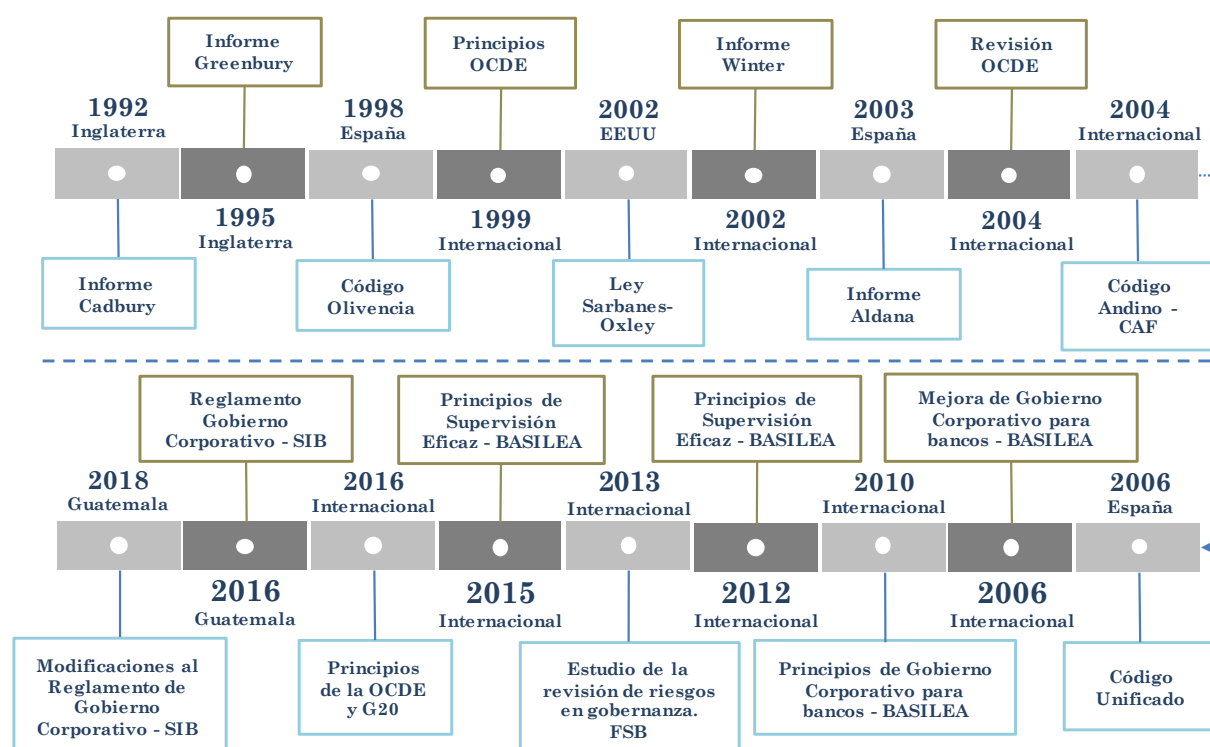
Según Muñoz, C. (2011) indica que el auge del tema de gobierno corporativo, se inicia a partir de los escándalos contable en magnas corporaciones como Enron, Tyco y WorldCom que llegaron a situaciones económicas comprometedoras, de las que la mayoría no logra sobreponerse, a causa del bajo nivel de control e inadecuada estructura de gobierno corporativo.

En respuesta a estas situación, en el año 2002 en Estados Unidos se aprueba la ley de Sarbanes Oxley también conocida como SOA (por sus siglas en inglés Sarbanes Oxley Act), reforma que regula las funciones financieras contables, de auditoría y establece severas sanciones para el crimen corporativo y de cuello blanco, en búsqueda de fortalecer los sistemas de control interno en las empresas para mitigar la probabilidad de riesgos de fraudes, corrupción administrativa, conflictos de interés, negligencia y malas prácticas de algunos profesionales y ejecutivos que a sabiendas de los códigos de ética, cedieron ante el atractivo de captar dinero fácil a través de empresas y corporaciones con engaños a socios, empleados y grupos de interés, entre ellos sus clientes y proveedores. (Muñoz, C. 2011)

Esto, sin olvidar uno de los factores importantes suscitados en la crisis del 2008, relacionados los problemas éticos de funcionarios del Banco Lehman Brothers, quienes, apoyados por la Reserva Federal del Gobierno de Estados Unidos (FED, por sus siglas en inglés), mediante un proceso de desregularización y promoción de tasas bajas para los conocidos créditos *subprime*, colocaron títulos de crédito garantizados por créditos de dudosa recuperación, esto para transferir el riesgo hacia los inversionistas, estas decisiones gerenciales efectuadas de forma antiética, coadyuvaron a la quiebra de la compañía, lo que impactó en la economía, inversionistas y familias.

A partir de la importancia del tema, donde el factor común a gestionar son los actos corruptos, encaminados al fraude, surgen diversas teorías que han fortalecido la gestión del gobierno corporativo, según figura 3 se enumeran en forma cronológica las teorías, leyes e informes que han promulgado las sanas prácticas de Gobierno Corporativo.

Figura 3: Evolución histórica del gobierno corporativo, experiencia internacional y caso Guatemala



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

En función de la evolución del gobierno corporativo, descrita de forma cronológica en figura 3. Por su parte, Serna, Suárez y Restrepo (2007), los eventos centrales fueron:

- Inglaterra, Informe Cadbury, año 1992: refuerza los valores éticos de confianza, integridad, franqueza en la información, responsabilidad, actitud dialógica, transparencia y claridad.
- Inglaterra, el Informe Greenbury, año 1995: su tema principal es la compensación de administradores. Se propuso crear un Comité de Compensaciones integrado por administradores no trabajadores.
- España, el Código Olivencia del año 1998: propone un modelo ético con 23 recomendaciones concentradas en los Consejos.
- Inglaterra, Informe Hampel, año 1998: revisa los códigos para plantear renovados conceptos, con el fin de aumentar la reputación de las sociedades cotizantes y proteger a los inversionistas.
- Inglaterra, el denominado Supercode de 1998 recopila informes Cadbury, Greenbury y Hampel, indicó que las sociedades deben declarar si han adoptado (en parte o en todo) las reglas del Buen Gobierno.
- Principios de la OCDE de 1999, de aplicación internacional, se establecen como los primeros estándares de la OCDE, integrado por cinco principios: a) protección de los derechos de los accionistas b) trato equitativo para con ellos c) grupos de interés d) comunicación y transparencia informativa y e) responsabilidad del Directorio.
- Estados Unidos, Ley Sarbanes-Oxley (SOX), año 2002: Establece un control más integrado para restablecer la confianza en prácticas contables (con una junta de supervisión a las Juntas de Contabilidad Pública de las compañías), instituye control más específico y eficientes sobre los CEO. También se crea un nuevo Destacamento de Fraude Corporativo en pro de una mejor información a accionistas, designa las responsabilidades para funcionarios y desarrolla un sistema de auditoría más independiente.

- Informe Winter del año 2002, de aplicación internacional, emite recomendaciones como: accionistas y revelación de documentos, coordinación de esfuerzos para mejorar el tema en Europa y análisis del marco regulatorio para su modernización.
- Inglaterra, Combined Code del año 2003: propone el mejoramiento del desempeño de Directorios y recuperación de la confianza con adopción de estándares más exigentes en empresas emisoras.
- España, Informe Aldama del año 2003: revisa el Código Olivencia. Se centra en responsabilidad, deberes y transparencia de la administración con temas como deberes de lealtad y diligencia, conflictos de interés, funcionamiento del Consejo y Junta de Accionistas, relación entre empresas que cotizan y entes con quienes tiene vinculación.
- Revisión de los principios de la OCDE, año 2004, de aplicación internacional: primera revisión de los principios de 1999. Establece seis principios para el desarrollo de una cultura de valores en el ámbito del comportamiento profesional y ético.
- Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo año 2004 y revisión en 2005, de aplicación supranacional: adapta los conceptos de la OCDE para fortalecerlos en la región. Está compuesto por 51 medidas concretas, que definen estándares internacionalmente aceptados de gobierno corporativo. Recoge, otras recomendaciones de carácter secundario, para contribuir a una gestión empresarial más transparente, eficiente y honesta, con un buen manejo del riesgo y más competitiva al servir de referencia para buena parte de las inversiones éticas.
- España, Código Unificado del 2006: dirigido para empresas que cotizan en el mercado español. Unifica recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama; e instaora Recomendaciones de la Unión Europea de fecha 14 de diciembre de 2004 del régimen de remuneración a consejeros y del 15 de febrero de 2005, relacionado al papel de gerentes no ejecutivos o supervisores y de comités de establecimiento de consejos de administración.

- Mejora del Gobierno Corporativo en organizaciones bancarias del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, año 2006, de aplicación internacional: el Comité de Basilea publica este informe, con orientaciones dirigidas a las autoridades de supervisión y organizaciones bancarias de todo el mundo, para garantizar que estas últimas adoptan y aplican prácticas adecuadas de gobierno corporativo. De carácter optativo que no busca superponerse a la legislación, regulación o códigos nacionales existentes.
- Principios para la mejora de Gobierno Corporativo del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea año 2010, de aplicación internacional: la publicación del Comité de Basilea, representó un avance alineado a los continuos esfuerzos del Comité de fomentar prácticas de gobierno corporativo sólidas para organizaciones bancarias, los que buscaron reflejar las principales lecciones de la crisis financiera mundial del 2008 y reforzar el autogobierno de los bancos y el trabajo de los supervisores en esta área crítica. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2010)
- Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea año 2010, de aplicación internacional: estos principios coadyuvan a los métodos de supervisión y a las expectativas de los supervisores sobre los bancos. Para una supervisión eficaz basada en riesgos, a través de evaluar el perfil de riesgo de los bancos a partir de los riesgos soportados, a la eficacia de su gestión del riesgo y a los riesgos inherentes al sistema bancario y financiero en general. Centrándose tanto en los resultados como en los procesos, con énfasis a la evaluación pasiva del cumplimiento de la normativa. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2010)
- Estudio de la revisión de riesgos en gobernanza. Consejo de Estabilidad Financiera del año 2013, de aplicación internacional: incluye estándares para que los bancos fortalezcan la autoridad y la independencia de los CRO (Chief Risk Officer). Las autoridades nacionales deben fortalecer su capacidad de evaluar la eficacia del mecanismo de gobierno de riesgos de un banco y su cultura de riesgo, y deben

interactuar frecuentemente con el Consejo y sus comités de riesgos y auditoría. (FSB, 2013)

- Principios de Gobierno Corporativo para Bancos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, del año 2015 y de aplicación internacional. Los objetivos principales de esta revisión es reafirmar las responsabilidades del Consejo en materia de vigilancia colectiva y gobierno de riesgos; así como resaltar los componentes clave del gobierno de riesgos, la cultura de riesgos su apetito y relación con la capacidad de riesgo de un banco. También delimitan los roles específicos del Consejo, los comités de riesgo del Consejo, la alta dirección y las funciones de control, incluido el CRO y la auditoría interna. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015)
- Principios de la OCDE y G20, año 2016, de aplicación internacional: los Principios resaltan el rol de los gobiernos, las administraciones o el sector privado para evaluar la calidad del marco de gobierno corporativo, así como desarrollar normas voluntarias más detalladas que puedan tener en cuenta las diferencias jurídicas, económicas y culturales de cada país. Añade un principio para adecuación de un marco regulatorio de gobierno corporativo a la realidad económica; con fomento al diálogo entre los inversores institucionales, el Consejo de Administración y la alta dirección. (OCDE, 2016)
- Reglamento de Gobierno Corporativo, resolución No. JM-62-2016, Guatemala. Regula los aspectos mínimos que deben observar entidades financieras 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. (Junta Monetaria, 2016)
- Modificaciones al Reglamento de Gobierno Corporativo según resoluciones número JM-2-2018 de la Junta Monetaria: a través de los cuales modificaron aspectos de

políticas y procedimientos de gobierno corporativo, y modificar funciones del Comité de Auditoría de la Unidad Administrativa de Cumplimiento. (Junta Monetaria, 2018)

- Reglamento de Gobierno Corporativo para Aseguradoras y Reaseguradoras, resolución No. JM-03-2018, Guatemala. Regular los aspectos que deben observar las aseguradoras y las reaseguradoras, autorizadas para operar en el país, con relación a la adaptación 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. (Junta Monetaria, 2018)

1.2.1 Antecedentes del Gobierno Corporativo en Guatemala

El sistema bancario guatemalteco ha presentado situaciones de problemas financieros causados por bancos que afrontaron fuertes situaciones de insolvencia, por inadecuadas operaciones de principales funcionarios de ciertos bancos, que impulsaron la intervención de la Junta Monetaria, las que finalmente culminaron en el cierre de sus operaciones, entre los cuales se mencionan cuatro casos:

1. Banco Empresarial: En el año 2001 experimentó problemas de iliquidez por descalce en sus operaciones activas y pasivas, banco que, según informe de la Superintendencia de Bancos del año 2002, este banco acumuló pérdidas por Q. 100.3 millones y posición patrimonial negativa por Q. 536.3 millones, derivado de excesivos financiamientos otorgados a sus empresas vinculadas o relacionadas a sus accionistas. (Rocha, 2010)

2. Banco Metropolitano, S.A. y Banco Promotor, S.A.: En el año 2001 estos bancos fueron intervenidos y declarados en quiebra por prácticas inadecuadas de contabilidad, que representaron problemas de iliquidez, deficiencia de encaje y posición patrimonial, entre las que se mencionan operaciones fuera de balance, ocultar su situación financiera real mediante la sobreestimación de utilidades y ocultación de fuertes pérdidas, y la publicación de estados financieros sin notas explicativas. A través de ello, el Banco de Guatemala, autorizó adelantos y líneas de créditos contingentes con saldos de Q795 millones para Metropolitano y Q750 millones para Promotor, sin embargo, por

incumplimiento de pagos fue intervenida y declarada en quiebra la Financiera Metropolitana, adscrita al Banco Metropolitano. (Rocha, 2010)

3. Banco del Café, S.A. (BANCAFE): En el año 2006 fue declarado en quiebra, a pesar de ser considerado uno de los más sólido del país y el tercero en tamaño e importancia en Guatemala, el problema de iliquidez del banco surgió del traslado de fondos por US\$ 204 millones de dólares estadounidenses hacia su Off Shore Bancafé Internacional Bank, quien a su vez invirtió en Refco. El colapso del banco inicio cuando Refco se acogió al capítulo 11 de la ley de quiebras de Estados Unidos, por deudas no reportadas de más de US\$ 1,200 millones de dólares estadounidenses. Este problema se agudizó cuando Banco del Café, S.A. prestó sin garantía alguna, más del 15% de su patrimonio computable, lo que ocasionó su inminente quiebra. (Rocha, 2010)

4. Banco del Comercio, S.A.: En 2007 este banco es declarado en quiebra. Probablemente el caso más trascendental, protagonista del caso de fraude más grande en la historia financiera del país, mediante la apropiación ilegal de unos Q 1,800 millones de quetzales, por parte de sus propietarios. Esto mediante la figura de captación de dinero de sus ahorrantes a tasas de interés preferenciales y atractivas, donde los altos ejecutivos instruían a sus clientes de no revelar esta situación para evitar que todos solicitaran el beneficio. Sin embargo, estos fondos captados eran trasladados a su Off Shore “Organizadora del Comercio” y B.C. Financial Inc., ambas con sede en Panamá, al cliente se le entregaba una boleta de depósito, haciendo creer que estos fondos se encontraban en Guatemala cuando realmente habían sido trasladados a estas entidades fuera de plaza. (Rocha, 2010)

Esto da realce e importancia a la gestión del gobierno corporativo, pese a que en Guatemala, actualmente no existe un centro o instituto dedicado al estudio y promulgación de prácticas en materia de gobierno corporativo, en lo que respecta al sistema financiero, la Superintendencia de Bancos en su calidad de supervisor e inspector que vela por el adecuado funcionamiento del sector financiero regulado, procura por la implementación del marco regulatorio perfilado a fortalecer la gestión estratégica de riesgos, control y gobierno corporativo.

En relación a sociedades mercantiles, a partir del año 1970, el Código de Comercio inicia a establecer lineamientos de gobierno corporativo relacionadas a la asamblea general, socios, administradores y accionistas, según detalle de la figura 4.

Figura 4: Estándares de gobierno corporativo en sociedades mercantiles

Sociedades Mercantiles		Sociedades Anónimas	
Artículo	Contenido	Artículo	Contenido
30	Responsabilidades de los socios	132 a 161	De la asamblea general
38	Derechos de los socios	165	Voto de los administradores
39	Prohibiciones de los socios	167	Resoluciones del consejo
40	Sanción a los socios	169	Interés del administrador
41	Resoluciones	170	Beneficios ajenos a Negocios sociales
44	Administración	175	Mínimo de accionistas con acciones
45	Nombramiento de administradores	182	Facultades de los Gerentes
47	Facultades de administradores	183	Solidaridad de Administradores y Gerente
52	Responsabilidad de administradores	185	Designación del contador, auditor
53	Libro de actas	186	Derecho a nombrar auditor
55	Rendición de cuentas	187	Procedimiento para elegir o remover
57	Actos que exceden facultades	193	Prohibiciones (si tuvieran interés)

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

En el caso de los bancos privados nacionales, la Junta Monetaria en el año 2002 estableció nociones en materia de gobierno corporativo; a través del Decreto 19-2002 “Ley de Bancos y Grupos Financieros”, implementó lineamientos y regulaciones con la finalidad de velar por la adecuada administración y gestión de los riesgos inherentes al negocio, según resumen efectuado en tabla 1.

**Tabla 1: Estándares de gobierno corporativo para bancos guatemaltecos
Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002.**

Artículo	Título	Reseña
20	Consejo de administración y gerencia	Obligatoriedad para los bancos de contar con un Consejo de Administración, requisitos de los miembros y formas de integrar.
21	Deberes y atribuciones del Consejo de Administración	Obligación del Consejo en la gestión de dirección de la institución bancaria. Debe instruir la implementación de políticas, sistemas y procesos de control. En general, debe cumplir y hacer cumplir las disposiciones y regulaciones que sean aplicables al banco.
22	Responsabilidades	Responsabilidades civil, administrativa y penal de los miembros del Consejo de Administración y Gerentes, por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus deberes y atribuciones.
23	Imparcialidad en las deliberaciones	Establece el actuar cuando algún miembro del Consejo de Administración o Comité de Crédito tiene algún conflicto de interés en el tema tratado.
24	Impedimentos	Define las prohibiciones para ser miembro del Consejo de Administración y Gerente General.
25	Restricciones por parentesco	Define los niveles de parentesco en los cuales el banco tiene prohibición para contratar sus servicios.
39	Normas contables, de información y auditoría externa	Normar las operaciones contables, <i>información a divulgar al público</i> y requisitos mínimos para contratar a la auditoría externa.
55	Riesgos	Los bancos deben establecer procesos integrales perfilados a la administración y gestión de riesgos inherentes al negocio de banca. Para ello deben <i>contar con un Comité de Riesgos</i> .
56	Políticas administrativas	Obligación de definir políticas para sus principales productos para una adecuada administración de riesgos, así como implementación de procesos.
57	Control interno	Mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza y escala de sus negocios, que incluya disposiciones claras y definidas, principalmente para la delegación de autoridad y responsabilidad y una apropiada auditoría interna y externa independiente.
62	Divulgación de información de bancos y grupos financieros	Inicia aspectos de Transparencia ante la obligación del banco de divulgar al público información suficiente sobre sus actividades y su posición financiera, conforme a las instrucciones generales que les comunique la Superintendencia de Bancos.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

Así también, en el año 2002 con el objeto de regular las operaciones financieras y/o de prestación de servicios que pueden efectuar las empresas del grupo financiero entre sí, para asegurar transacciones justas y equitativas, mediante resolución JM-180-2002 emite el Reglamento de Operaciones que pueden efectuar entre sí las empresas que integran un grupo financiero.

En concordancia a lo establecido en el artículo 62 Ley para Bancos y Grupos Financieros, en el año 2014, para fortalecer el proceso de divulgación de la información el Superintendente de Bancos emite el Acuerdo 06-2014 Instrucciones para la Divulgación de información por parte de los Bancos, las Sociedades Financieras, las Entidades de Microfinanzas, los Almacenes Generales de Depósito y las Empresas Controladoras o Empresas Responsables de un Grupo Financiero, en el cual establece formatos, periodicidad y tipo de información que como mínimo los Bancos deben publicar con la finalidad de que los agentes económicos cuenten con información para su análisis y la toma de decisiones.

Luego, a partir del año 2015, la Superintendencia de Bancos inicia con mesas de trabajo para establecer sanas prácticas de gobierno corporativo para lo cual establece consulta con los bancos bajo su inspección. De esa cuenta, en el año 2016 propone a la Junta Monetaria aprobar el Reglamento de Gobierno Corporativo el cual autoriza mediante resolución número JM-62-2016, a través de la cual otorga plazos a los bancos para su adopción, en consecuencia, su implementación surte efectos a partir del año 2018.

En enero de 2018, derivado de las experiencias de las instituciones bancarias en el proceso de implementación, mediante resolución JM-2-2018 reforma el Reglamento de Gobierno Corporativo incorpora otros aspectos relacionados con la idoneidad de los miembros del consejo de administración, el gerente general, o quienes hagan sus veces, y los funcionarios que le reportan directamente a éstos, así como del auditor interno, con base en estándares internacionales.

Finalmente, en esa misma fecha, en resolución de la Junta Monetaria JM-3-2018, se autoriza el Reglamento de Gobierno Corporativo para Aseguradoras y Reaseguradoras, con aspectos relacionados con la adaptación 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.

1.3 Investigaciones previas

Urbina, 2005; abordó en su tesis para graduación a nivel de grado, el tema de Auditorías Forenses en el Sector Financiero Privado, mediante el cual pretendió dar a conocer el diseño de una auditoría enfocada a la prevención de fraudes en el sistema financiero, mediante la identificación de los procesos más vulnerables para que las instituciones planifiquen de forma adecuada los procesos, controles y sanas prácticas más adecuadas a la investigación de fraudes internos a través de la técnica de auditorías. Derivado del análisis efectuado reflejó el impacto del inadecuado seguimiento a fraudes internos que han llevado a bancos hacia la quiebra, razón por la cual recomienda establecer un adecuado normativo basado en tolerancia cero.

En el trabajo de investigación efectuada por Baracaldo-Lozano del año 2013, derivado de la tesis para optar al grado de magíster en gestión contable y auditoría en la Universidad Santiago de Chile, desarrolló el tema “Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares”. En su investigación observó, que el ambiente de negocios dentro de su unidad de análisis, se ha visto afectado por conductas impropias y actos deshonestos que vulneran la confianza de inversionistas, clientes y socios estratégicos. A partir de ello, resalta la importancia de los mecanismos para la prevención del riesgo de fraude mediante un diagnóstico de prácticas de gobierno corporativo, porque lleva implícito el sello de transparencia cuando es establecido y utilizado en las organizaciones; ello minimiza la aparición de actuaciones fraudulentas, por el enfoque ético que promulga.

En el tema de “Costo-Beneficio de implementar una auditoría forense en las medianas empresas del sector comercial” (Varela y Escobar, 2016), desarrollado como trabajo de grado, se analizaron los beneficios que la auditoría forense generan en las medianas empresas del sector comercial, desde un punto de vista financiero del costo – beneficio que este conlleva, esto a partir de una metodología de investigación cualitativa; de ello concluyó que los encuestados tenían una percepción de los beneficios que la auditoría

forense les genera con respecto a la detección de fraudes, donde en su mayoría coincidían en que son altos, por los mecanismos eficientes para identificar anomalías en el menor tiempo posible.

En el trabajo de grado denominado “Viabilidad y ventajas de la implementación de gobierno corporativo en empresas de familia colombiana”, se investigó la utilización de herramientas de gobierno corporativo para gestionar de manera adecuada los problemas que surgen en la administración de empresas familiares, donde determinaron que implementar estas sanas prácticas contribuye con el papel de la gerencia, para que la compañía perdure en el tiempo y pueda posicionarse en el mercado en el que se desenvuelve. (Pita y Pardo, 2017)

Por otro lado, a través de la tesis para la obtención del grado de doctorado, denominada “Reconocimiento de los efectos de los fraudes y la corrupción subyacentes en los hechos económicos que se reflejan en los Estados Contables: Encuestas y Contribuciones” en donde su principal objetivo fue mejorar el registro y exposición de los hechos cuantitativos y cualitativos reflejados en los libros contables de uso externo, a la luz de los crecientes casos de fraudes ocupacionales a nivel mundial y demostró cómo los Directivos y Gerentes son los principales actores en la evaluación de los fraudes internos, quienes son los responsables de llevar esta cultura en forma descendente para lograr un impacto razonable. (Maolia, 2017)

2. MARCO TEÓRICO

“El marco teórico o la perspectiva teórica se integra con las teorías, los enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general, que se refieran al problema de investigación.” (Sampieri, 2004).

Define las teorías, conceptos y regulaciones aplicables a la investigación, por lo que sirvió de base para la comprensión del entorno sobre el cual se desarrolló la problemática investigada, así como el conocimiento teórico que se consideró en el estudio y conclusión, el cual se detalla a continuación:

2.1 Sistema financiero guatemalteco

Es el conjunto de instituciones financieras que efectúan actividades relacionadas a la gestión financiera. “En Guatemala el sistema financiero regulado está conformado por instituciones que están sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Bancos. Este sistema está integrado por bancos, sociedades financieras, instituciones de seguros, almacenes generales de depósito, casas de cambio, Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas -FHA- y empresas que forman parte de un grupo financiero: empresas especializadas en emisión y/o administración de tarjetas de crédito, empresas de arrendamiento financiero, empresas de factoraje, entidades fuera de plaza o entidades off shore, casas de bolsa y otras que califique la Junta Monetaria.” (Superintendencia de Bancos, s.f.)

2.2 Tipo de sistema financiero guatemalteco

El sistema financiero se integra por un conjunto de instituciones privadas y estatales que se dedican a efectuar operaciones relacionadas con el ámbito financiero. En Guatemala el sistema financiero se divide en regulado y no regulado, que está intrínsecamente relacionado a la existencia de entes que supervisan o no la gestión de estas instituciones.

2.2.1 Sistema financiero regulado

En esencia, pertenecen al sistema financiero formal o regulado todas aquellas instituciones financieras que son vigiladas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos cuya autorización para operar debe ser girada por la Junta Monetaria.

Este sector se divide en bancario y no bancario, el primero incluye a los bancos comerciales y a las sociedades financieras, estas últimas, definidas por ley como instituciones especializadas en operaciones de banca de inversión (no captan depósitos y sus operaciones activas son de largo plazo). Así también, el sistema financiero no bancario se rige por leyes específicas se conforma por los Almacenes Generales de Depósito, Compañías de Seguros, Compañías de Fianzas, Casas de Cambio; además, por el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) y el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA).

2.2.2 Sistema financiero no regulado

En este segmento se catalogan a las instituciones que efectúan intermediación financiera, cuya autorización de operación obedece a la base legal genérica que les confiere el Código de Comercio y no se encuentran bajo la vigilancia y supervisión de la Superintendencia de Bancos. Entre algunas instituciones se pueden mencionar la Bolsa de Valores, asociaciones de crédito, cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones no gubernamentales y cualquier otra cooperativa con ánimos de proporcionar diversas soluciones financieras.

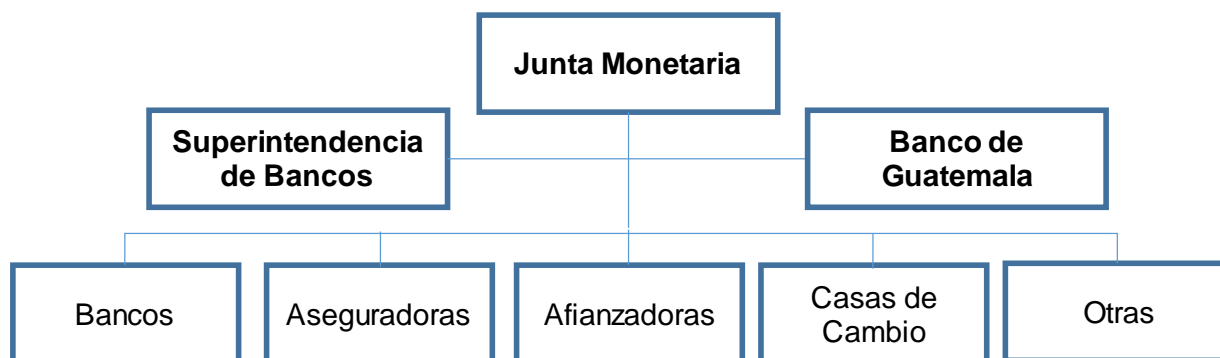
2.3 Conformación del sistema financiero regulado

“En Guatemala el sistema financiero regulado está conformado por instituciones que están sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Bancos. Este sistema está integrado por bancos, sociedades financieras, instituciones de seguros y de fianzas, almacenes generales de depósito, casas de cambio, Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas -FHA- y empresas que forman parte de un grupo financiero: empresas especializadas en emisión y/o administración de tarjetas de crédito, empresas de arrendamiento financiero, empresas de factoraje, entidades fuera de plaza o entidades

off shore, casas de bolsa y otras que califique la Junta Monetaria.” (Superintendencia de Bancos [SIB], s.f.)

De acuerdo a la normativa legal vigente, el sistema financiero guatemalteco se forma a través de la figura de banca central, conformado por la Junta Monetaria apoyada por la Superintendencia de Bancos y el Banco de Guatemala, quienes se posicionan en la jerarquía más alta de la estructura, seguido de las instituciones financieras supervisadas, según se muestra en el organigrama de la figura 5.

Figura 5: Organigrama del Sistema Financiero Regulado



Fuente: Elaboración propia, con base en la legislación vigente del sistema financiero.

2.3.1 Junta Monetaria

Según la Constitución Política de la República de Guatemala, es el órgano estatal con encargo para determinar la política cambiaria, monetaria y crediticia del país, para velar por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional, lo cual asegure la estabilidad y fortalecimiento del ahorro nacional. Dirige en forma suprema la banca central y depende de esta junta, el Banco de Guatemala y la Superintendencia de Bancos.

2.3.2 Superintendencia de Bancos

Órgano de Banca Central de carácter eminentemente técnico, actúa con la dirección general de la Junta Monetaria; se rige por las disposiciones contenidas en las leyes bancarias, financieras y otras aplicables, que le encomienden la vigilancia e inspección de instituciones del sector financiero regulado del país. Su principal encargo es obtener

y mantener la confianza del público en el sistema financiero y en las entidades sujetas a su control, vigila que estas mantengan solidez económica y liquidez apropiada para atender sus obligaciones, que cumplan con sus deberes legales, y que presten sus servicios adecuadamente a través de una sana y eficiente administración.

La función de supervisión que ejerce la Superintendencia de Bancos no implica precisamente asumir responsabilidades por la gestión que realizan las entidades sometidas a supervisión ni garantiza su buen fin en la gestión, la cual será siempre a cuenta y riesgo de la propia entidad, sus accionistas y administradores.

2.3.3 Banco de Guatemala

Según lo designado por la Constitución Política de la República de Guatemala, el Banco Central es el Banco de Guatemala y funciona con carácter descentralizado y autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio. Es agente financiero del Estado de Guatemala, tiene por objetivo fundamental el promover la creación y el mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo de la economía del país. Es la única entidad bancaria con la facultad de emitir billetes y monedas en el territorio nacional, funciona bajo la dirección general de la Junta Monetaria.

2.3.4 Bancos del sistema financiero regulado

Según el suplemento mensual de la Superintendencia de Bancos al 31 de diciembre 2019, los bancos legalmente autorizados para funcionar en el país son:

- a) Crédito Hipotecaria Nacional
- b) Banco G&T Continental, S.A.
- c) Banco Inmobiliario, S.A.
- d) Banco de los Trabajadores, S.A.
- e) Banco Industrial, S.A.
- f) Banco de Desarrollo Rural, S.A.
- g) Banco Internacional, S.A.
- h) Citibank, N.A. Sucursal Guatemala

- i) Vivibanco, S.A.
- j) Banco Ficohsa de Guatemala, S.A.
- k) Banco Promerica, S.A.
- l) Banco de Antigua, S.A.
- m) Banco de América Central, S.A.
- n) Banco Agromercantil de Guatemala, S.A.
- o) Banco de Crédito, S.A. (en suspensión de operaciones)
- p) Banco Azteca de Guatemala, S.A.
- q) Banco INV, S.A.

2.4 Sistema bancario

“Conjunto de entidades o instituciones que dentro de la economía de un país prestan el servicio de banca, es decir de intermediación financiera.” (SIB, s.f.)

2.5 Clasificación de la banca

En función del origen o constitución de la Casa Matriz del banco se clasifican a las instituciones bancarias como:

- a) Bancos nacionales
- b) Bancos fuera de plaza
- c) Bancos extranjeros

2.5.1 Bancos nacionales

Anteriormente se utilizaba Bancos Nacionales como sinónimo de Banca Central; sin embargo, en estos días este término tiene connotación para aquellas instituciones bancarias privadas con origen y administración directa en el territorio nacional, tienen autorización para establecer sucursales fuera del país. (SIB, s.f.)

2.5.2 Bancos fuera de plaza

“Es aquella entidad dedicada principalmente a la intermediación financiera, constituida o registrada bajo leyes de un país extranjero, que realiza sus actividades principalmente fuera de dicho país.

Para operar en Guatemala deberán obtener la autorización de la Junta Monetaria y formar parte de un grupo financiero en el país.” (SIB, s.f.)

2.5.3 Bancos extranjeros

Se consideran bancos extranjeros a las instituciones bancarias privadas constituidas por sociedades extranjeras con capital igualmente extranjero y cuyo domicilio de la institución de origen está fuera del territorio nacional. La Junta Monetaria puede autorizar el establecimiento de estas instituciones financieras en calidad de sucursales para operar en la jurisdicción guatemalteca. (SIB, s.f.)

2.6 Banco privado nacional

Los bancos privados nacionales son autorizados por la Junta Monetaria para operar en la jurisdicción guatemalteca, su gestión se delimita y regula en la legislación guatemalteca que incluye las normas emitidas por el Congreso de la República de Guatemala, así como la Junta Monetaria. (SIB, s.f.)

2.6.1 Definición

El banco privado nacional es la institución constituida en la jurisdicción de la República de Guatemala, autorizada para efectuar intermediación financiera con aprobación de la Junta Monetaria para operar.

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

2.6.2 Constitución y autorización

De acuerdo al artículo 6 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros Decreto 19-2002 “Los bancos privados nacionales deberán constituirse en forma de sociedades anónimas, con arreglo a la legislación general de la República y observar lo establecido en la presente Ley.”

El artículo 7 de la misma Ley establece que “La Junta Monetaria otorgará o denegará la autorización para la constitución de bancos. No podrá autorizarse la constitución de un banco sin dictamen previo de la Superintendencia de Bancos. El testimonio de la escritura constitutiva, junto a la certificación de la resolución de la Junta Monetaria, relativa a dicha autorización, se presentará al Registro Mercantil, quien con base en tales documentos procederá sin más trámite a efectuar su inscripción definitiva.”

2.6.3 Características

Los bancos privados nacionales, entre otras, según la legislación, en su constitución consideran las siguientes características:

- En su denominación deben incluir la palabra “Banco”;
- Se constituyen como “sociedades anónimas”;
- Su constitución se efectúa a través de escritura;
- El capital social de los bancos se conforma en acciones nominativas;
- La dirección general de la institución está a cargo del Consejo de Administración;
- La contabilidad se basa en el Manual de Instrucciones Contables emitido por la Superintendencia de Bancos.
- Sus operaciones se basan en la confidencialidad de operaciones, salvo cuando por ley tenga la obligación de divulgar información.

2.6.4 Operaciones y servicios

Según el artículo 41 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros del Decreto 19-2002 los bancos están autorizados para ofrecer las siguientes operaciones en moneda nacional y extranjera, así como los siguientes servicios:

a) Operaciones pasivas:

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

b) Operaciones activas:

- Otorgar créditos;
- Realizar descuento de documentos;
- Otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito;
- Conceder anticipos para exportación;
- Emitir y operar tarjeta de crédito;
- Realizar arrendamiento financiero;
- Realizar factoraje;
- Invertir en títulos valores emitidos y/o garantizados por el Estado, por los bancos autorizados de conformidad con esta Ley o por entidades privadas. En el caso de la inversión en títulos valores emitidos por entidades privadas, se requerirá aprobación previa de la Junta Monetaria;
- Adquirir y conservar la propiedad de bienes inmuebles o muebles, siempre que sea para su uso, sin perjuicio de lo previsto en el numeral 6 anterior;

- Constituir depósitos en otros bancos del país y en bancos extranjeros; y,
- Realizar operaciones de reporto como reportador.

c) Operaciones de confianza:

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

d) Pasivos contingentes:

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

e) Servicios:

- Actuar como fiduciario;
- Comprar y vender moneda extranjera, tanto en efectivo como en documentos;
- Apertura de cartas de crédito;
- Efectuar operaciones de cobranza;
- Realizar transferencias de fondos; y,
- Arrendar cajillas de seguridad.

La Junta Monetaria podrá, previa opinión de la Superintendencia de Bancos, autorizar a los bancos a realizar otras operaciones y prestar otros servicios que no estén contemplados en esta Ley, siempre y cuando los mismos sean compatibles con su naturaleza.

2.6.5 Prohibiciones

La Ley de Bancos y Grupos Financieros, artículo 45, regula las siguientes prohibiciones a los bancos:

- a) Realizar operaciones que impliquen financiamiento para fines de especulación, en consonancia con lo dispuesto en el artículo 342 del Código Penal;
- b) Conceder financiamiento para pagar, directa o indirectamente, total o parcialmente, la suscripción de las acciones del propio banco, de otro banco o en su caso, de las empresas que conforman su grupo financiero;
- c) Admitir en garantía o adquirir sus propias acciones;
- d) Adquirir o conservar la propiedad de bienes inmuebles o muebles que no sean necesarios para el uso de la entidad, excepto cuando les sean adjudicados activos extraordinarios o aquellos que se destinen a operaciones de arrendamiento financiero, de conformidad con la presente Ley;
- e) Transferir por cualquier título, los bienes, créditos o valores de la misma entidad a sus accionistas, directores, funcionarios y empleados, así como a las personas individuales o jurídicas vinculadas a dichas personas. Se exceptúan únicamente los bonos y títulos valores emitidos por la propia entidad cuando sean adquiridos en las mismas condiciones ofrecidas al público y las acciones cuando sean compradas en las mismas condiciones que se otorgan a otros accionistas;
- f) Empezar actividades comerciales, agrícolas, industriales y mineras u otras que no sean compatibles con su naturaleza bancaria, y participar en cualquier forma, directa o indirectamente, en empresas que se dediquen a tales actividades;
- g) Simular operaciones financieras y de prestación de servicios; y,
- h) Realizar otras operaciones y prestar servicios financieros que la Junta Monetaria considere incompatibles con el negocio bancario.

2.6.6 Principales leyes aplicables a fraudes internos en bancos

Dentro de la normativa legal vigente para banco, las principales leyes que se deben considerar en temas de fraude interno como delito, son las siguientes:

- a) Ley de Bancos y Grupos Financieros Decreto 19-2002, artículo 22: Determina las responsabilidades de los miembros del Consejo de Administración y Gerentes Generales, como civil, administrativa y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus deberes y atribuciones.
- b) Decreto 10-2012 artículo 21: Que establece las consideraciones para que el gasto por fraudes pueda ser deducible de impuestos.
- c) Código Penal. Decreto 17-73: Conjunto de leyes donde figuran las normas jurídicas punitivas de Guatemala en lo que respecta a delitos cometidos por personas individuales y/o jurídicas.
- d) Código Civil. Decreto Ley 106: Para abordar las responsabilidades y contratos que puedan asociarse como efecto de los acuerdos para el resarcimiento de los daños causados.
- e) Código de Trabajo. Código 1441: Para todos los aspectos relacionados a los derechos, obligaciones y responsabilidades tanto para el banco como de sus empleados y funcionarios vinculados en temas de fraudes internos.
- f) Reglamento interno de trabajo y normativa interna relacionada a la definición de prácticas prohibidas y régimen sancionatorio relacionado.

2.7 Fraude

“Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.” (The Institute of Internal Auditor [IIA], 2017)

2.8 Riesgo

De acuerdo a la RAE, el riesgo es una contingencia o proximidad a un daño. En un sentido más amplio se le considera como la probabilidad e impacto de ocurrencia de un evento adverso ocurrido o futuro que pueda o no representar pérdidas.

2.9 Riesgo inherente

Según el marco de referencia COSO ERM, el riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

2.10 Riesgo residual

Según el marco de referencia COSO ERM, el riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos inherentes.

2.11 Riesgos aplicables a bancos

De acuerdo a lo que establece la normativa para bancos de Guatemala, en lo aplicable a la resolución número JM-56-2011 Reglamento para la Administración Integral de Riesgos, entre los principales riesgos que un banco debe gestionar están:

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

- **Riesgo operacional:** es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas debido a la inadecuación o a fallas de procesos, de personas, de los sistemas internos, o bien a causa de eventos externos. Incluye los riesgos tecnológico y legal. Es importante considerar, que, según el Reglamento para la Administración del Riesgo Operacional, considera el fraude interno como un evento de este riesgo.
- **Riesgo país:** es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas, asociada con el ambiente económico, social y político del país donde el deudor o contraparte tiene su domicilio y/o sus operaciones. Incluye los riesgos: soberano, político y de transferencia.

2.12 Apetito de riesgo

“Nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar, aquel con el que se siente cómoda” (Instituto de Auditores Internos de España, (2015).

2.13 Tolerancia de riesgo

“Desviación respecto al nivel en el que la empresa se siente cómoda. Sirve de alerta para evitar llegar al nivel que establece su capacidad.” (Instituto de Auditores Internos de España, (2015).

2.14 Capacidad de riesgo

“Nivel máximo de riesgo que la empresa puede soportar” (Instituto de Auditores Internos de España, (2015).

2.15 Fraude interno

De acuerdo a la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados, (ACFE, por sus siglas en inglés), define el fraude interno como el uso de la ocupación o empleo de un individuo para el enriquecimiento personal, a través del mal uso deliberado o mala aplicación de los recursos o activos de la organización, con el fin de ocasionar daño en un tercero. Es decir, este tipo de fraude se produce cuando un empleado, gerente, ejecutivo comete fraude en contra de su empleador.

El fraude interno también es conocido y nombrado como fraude ocupacional, recibe esta connotación en virtud que, para la ejecución del fraude el individuo obtiene ventajas a partir de las facultades, confianza y accesos conferidos a su puesto de trabajo.

2.16 Conflicto de interés

De acuerdo a la práctica, un conflicto de interés corresponde a una situación ejecutada por un individuo, donde mediante cualquier relación, ponga sus intereses primarios o personales por encima de los mejores intereses de la organización, o aparenten ir contra estos. Un conflicto de intereses sesga la aptitud y desempeño de las funciones y obligaciones de manera objetiva.

De acuerdo a la ACFE, se consideran los conflictos de interés dentro del esquema del fraude, en temas de corrupción, cuando el empleado abusa de su influencia en una transacción o negocio, lo que vulnera la lealtad hacia su empleador, acto donde se involucra un soborno.

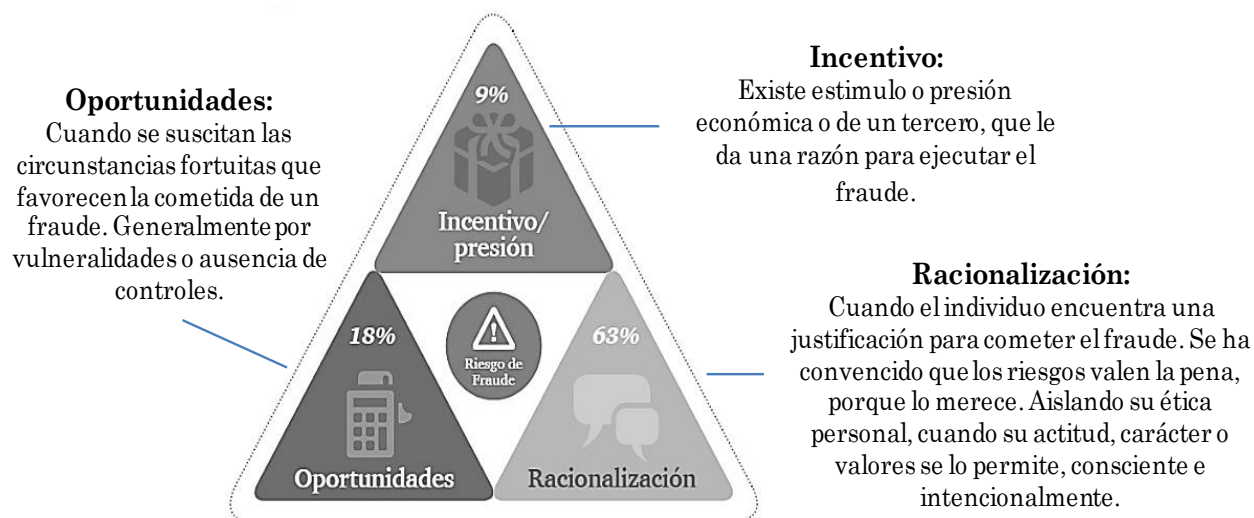
2.17 Prácticas prohibidas

Se consideran prácticas prohibidas a todas aquellas conductas que contravienen los intereses de un tercero, mediante actos o hechos desleales. En el ámbito del fraude interno, la metodología utilizada para su ejecución, necesariamente conlleva prácticas prohibidas que van en contra de los intereses del empleador.

2.18 Triángulo del fraude

De acuerdo a la teoría e hipótesis generada por Donald Cressey, creó el modelo del triángulo del fraude con la finalidad de explicar los factores que influyen en el comportamiento de uno o varios individuos para cometer un fraude. Siendo estos factores la oportunidad por circunstancias fortuitas, la presión sea económica o de un tercero y la racionalización cuando el individuo justifica sus actos. Estos tres elementos del modelo, se describe en la figura 6.

Figura 6: Triángulo del fraude

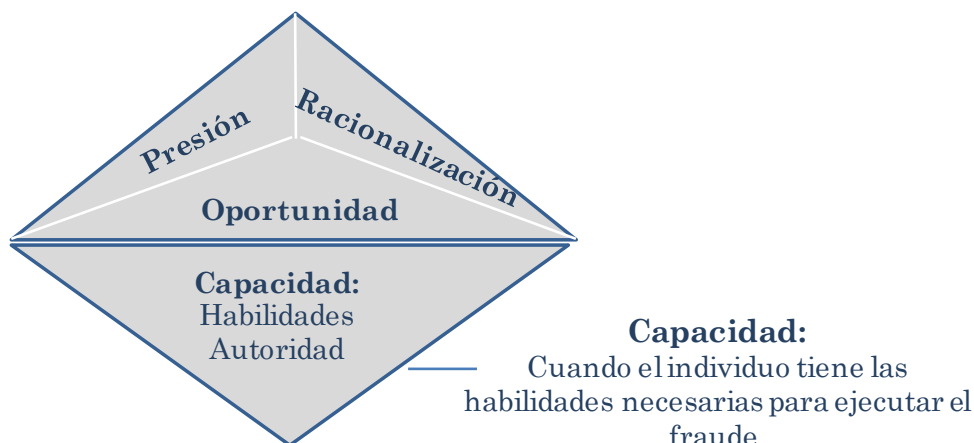


Fuente: Adaptado de Price Waterhouse Cooper [PWC], 2018.

Por otro lado, existen otras teorías, entre ellas el diamante del fraude (Wolfe & Hermanson, 2004); que no se le considera un estudio formal, ni de aceptación a nivel internacional, como lo es la teoría de Cressey, este modelo considera los tres factores del triángulo del fraude, con la variante del cuarto factor denominado capacidad, el supone que "el defraudador puede sentir presión, justificar su situación y tener la oportunidad, pero si no tiene la capacidad no podrá llevar a cabo el fraude". (Lollet, 2017)

Según se observa en la figura 7 del diamante del fraude, el factor de la capacidad resalta que el fraude es cometido siempre y cuando el individuo tenga las habilidades y atribuciones conferidas a su puesto que le da la facultad o capacidad de ejecutar el fraude. Esto en virtud que la constante innovación en la forma de hacer y controlar los negocios, requiere aspectos técnicos donde se destaque la experiencia, habilidad y competencia para llevar a cabo el fraude, cuando la ejecución de este fraude conlleva efectuar procesos especializados, como por ejemplo los fraudes de seguros, que requiere cierto grado de conocimiento específico.

Figura 7: Diamante del fraude



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

2.19 Programa Antifraude

Un programa antifraude es un conjunto de medidas, muchas de ellas, gestionadas por un conjunto de profesionales que la empresa ha designado para ello. (Frett, 2016)

Las políticas relacionadas a prácticas prohibidas, una planificación estratégica para la prevención, detección, investigación y seguimiento del fraude interno, matriz de riesgo de fraude, monitoreo de alertas, un régimen disciplinario debidamente documentado y divulgado; así como un área encargada de la investigación y prevención de fraudes, alto compromiso del consejo de administración, entre otras buenas prácticas, integran un buen programa antifraude interno. Es decir, enfocado no solo en su investigación sino prevención para la mitigación de las pérdidas ocasionadas por los fraudes.

2.20 Investigación forense

Son métodos y técnicas que se aplican con la finalidad de encontrar y documentar, mediante evidencia suficiente y adecuada, la verdad de un hecho o indicios de fraude interno, cualquiera que sea el medio de su reporte o detección. Los resultados de la investigación forense deben responder a las siete preguntas de oro:

- ¿Qué?: Enfocado a establecer lo que sucedió.
- ¿Quién?: Establece los individuos que participaron directa e indirectamente en el fraude interno.
- ¿Cómo?: Determina la forma en la que se efectuó el fraude interno.
- ¿Cuándo?: El periodo en el que se efectuó el fraude; es decir, inicio y fin.
- ¿Dónde?: Lugar físico o virtual en el cual se materializó el fraude interno.
- ¿Con qué?: Las herramientas utilizadas por los perpetradores del fraude interno.
- ¿Por qué?: Las motivantes de los individuos a cometer el fraude, que podrían enfocarse desde la perspectiva del triángulo del fraude: por presión, oportunidad o racionalización.

En la estrategia de prevención, detección, investigación y seguimiento del fraude interno, los resultados de la investigación forense pueden complementar y/o ser complementada por la auditoría forense. El objetivo del informe final de la investigación forense será evidenciar la verdad de los hechos con la finalidad de servir como herramienta para la toma de decisiones respecto de las acciones administrativas y legales a ejecutar.

2.21 Auditoría forense

Conceptualmente, la auditoría se considera como un examen crítico y de control de la situación financiera de la empresa, desde diferentes puntos de vista.

La auditoría forense, son auditorías que se enfocan en las debilidades de control interno que dieron lugar a un fraude específico, a través de determinar, entre otras, la ausencia o deficiencia por vulneración de la normativa, procedimientos, segregación de funciones y/o supervisión. El objetivo del informe final de la auditoría forense debe contener las recomendaciones enfocadas a fortalecer el control interno, gestión de riesgos y la implementación de principios de gobierno corporativo, con la finalidad de administrar y prevenir el fraude interno.

Como se indicó, en la planificación de una auditoría forense se deben considerar resultados de investigaciones forenses previas y en curso, para corregir las desviaciones de control interno que permitieron la ocurrencia de los fraudes internos.

2.22 Auditoría interna

La auditoría interna es el ente de control, de acuerdo a su función moderna de agregar valor a las distintas actividades de las instituciones, realiza evaluaciones de la gestión del sistema de control interno, sistema integral de riesgos, así como el gobierno corporativo a través de una metodología de revisar los procesos de negocio, tesorería, gerencial; en sí la gestión empresarial y administrativa en su conjunto.

2.23 Control interno

De acuerdo a las Normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna versión 2017, define el control interno como:

“Se refiere a la actitud y a las acciones del Consejo y de la dirección respecto a la importancia del control dentro de la organización. El entorno de control proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos principales del sistema de control interno. El entorno de control consta de los siguientes elementos:

- Integridad y valores éticos.
- Filosofía de dirección y estilo de gestión.
- Estructura de la organización.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.
- Compromiso de competencia profesional.”

Es decir, a través de estas herramientas, el control interno proporciona seguridad razonable de la empresa en la gestión de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables; así como la confianza razonable de la información financiera, que en su conjunto apoya el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por los altos directivos.

De acuerdo al objetivo de los controles que se implementen, el marco de referencia COSO ERM considera diferentes tipos de controles para mitigar riesgos:

- **Controles Detectivos:** corresponden a los controles que pretenden gestionar el riesgo cuando este está ocurriendo.
- **Controles Correctivos:** son los controles implementados luego de detectar un riesgo, en búsqueda de revertir la probabilidad e impacto del mismo.
- **Controles Disuasivos:** los controles en este enfoque buscan mitigar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, mediante gestionar la intencionalidad de los factores humanos, sean internos o externos.
- **Controles Preventivos:** corresponden a la fase donde la empresa cuenta con una madurez sólida de la gestión de sus riesgos. Son herramientas de control que buscan evitar el riesgo, disminuyéndolo a un nivel aceptable.

2.24 Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo fortalece la relación entre el Consejo de Administración, Accionistas y las partes relacionadas, a través de políticas, procedimientos y planes estratégicos, lo cual coadyuva al control interno para implementar adecuadamente las sanas prácticas.

En sentido amplio se puede entender como el “Conjunto de relaciones entre la gerencia de una sociedad, su Consejo, accionistas y otras partes interesadas que conforman la estructura mediante la que se fijan los objetivos de la sociedad, y los medios para su consecución y seguimiento. Ayuda a definir cómo asignar potestades y responsabilidades y cómo tomar decisiones corporativas.” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015)

“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. Todo ello contribuirá a un

crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.” (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE, por sus siglas en inglés], 2016).

De acuerdo a lo establecido en la normativa guatemalteca, resolución JM-62-2016 de la Junta Monetaria, considera que el gobierno corporativo “es el conjunto de normas y políticas que regulan las relaciones entre los accionistas, el Consejo de Administración, los gerentes y otros grupos de interés, que proporcionan la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la institución, los medios para alcanzarlos y el mecanismo para su monitoreo, así como la delegación de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.” (SIB, 2016)

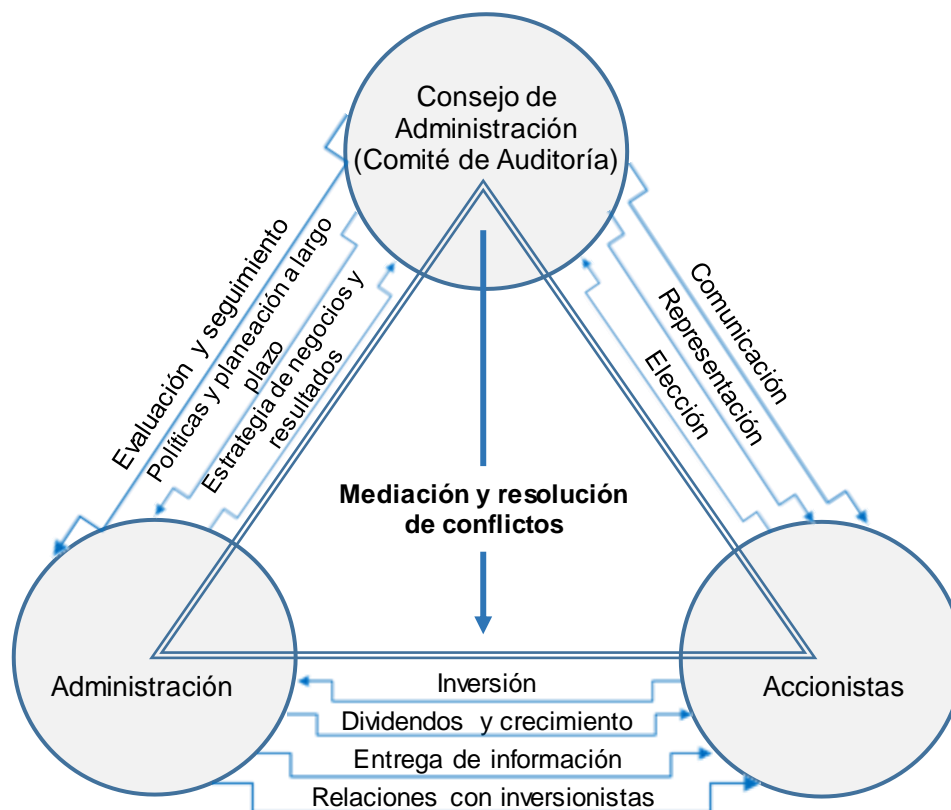
Es innegable la variedad de acepciones existentes en el concepto de gobierno corporativo; sin embargo, en la actualidad la mayoría coincide en los lineamientos que deben establecerse para mantener la integridad y transparencia en la gestión de una institución entre sus accionistas, consejo de administración y sus responsabilidades ante los grupos de interés para mantener la confianza en estos últimos.

El nivel de interrelación del gobierno corporativo en el ambiente interno, es importante para la mediación y resolución de conflictos, esta mediación entre otros incluye la atención de los fraudes internos.

Según se muestra en figura 8, se indica la relación de reportes que debe existir entre el Consejo de Administración, Accionistas y la Administración; así como asuntos que debe elevarse a través del Comité de Auditoría, donde muestra la fluidez de la información y delegación de funciones para la mediación de conflictos.

Las fechas que conectan y/o relacionan cada componente del triángulo, indica cual debe ser la línea de reporte, referente a cada asunto.

Figura 8: Triángulo de relaciones internas en el gobierno corporativo



Fuente: Corporación Andina de Fomento [CAF], 2012.

2.25 Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se fundó en los años setenta, se agrupa por 35 países miembros, su misión es elaborar y promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo, entre los aportes efectuados se encuentran los análisis y principios para la implementación de estructura razonable de gobierno corporativo.

A través de su labor, busca la promoción del crecimiento económico y la estabilidad financiera de los países miembros para contribuir a la expansión económica de estos países, y la expansión del comercio exterior.

2.26 Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

El Comité se constituye en Basilea, Suiza. Conformado desde el año 1974 a partir de la quiebra de bancos importantes, *Bankhaus Herstatt* en Alemania Occidental y del estadounidense *Franklin National Bank*. A partir de dicha fecha, este organismo proporciona foros permanentes para colaborar en tópicos de supervisión bancaria dirigidos a sus países miembros, establece métodos para mejorar los sistemas de control interno, la función de la auditoría interna, así como las mejores prácticas de supervisión bancaria de calidad mundial.

2.27 Usuarios del gobierno corporativo

Conforme la maduración del concepto de gobierno corporativo, se ha denotado la importancia para la gestión empresarial al constituir como factor de transparencia mediante rendición de cuentas, supervisión y promoción en la equidad de los derechos de los accionistas. De ahí, se constituyen como usuarios:

2.27.1 Consejo

El consejo, conocido también en el medio como Consejo de Administración, es la autoridad máxima en aspectos administrativos, a nivel macro, es el responsable de la gobernanza; entonces se puede indicar que, “El Consejo es el responsable del banco en general, incluida la aprobación y vigilancia de la aplicación por parte de la gerencia de los objetivos estratégicos del banco, su marco de gobierno y cultura corporativa.” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015)

2.27.2 Accionistas

En forma intrínseca se entiende a los Accionistas como los propietarios, en forma proporcional a su inversión del capital. A partir de su participación en las Asambleas de Accionistas tienen la potestad, según quorum definido en políticas por cada proceso, de tomar las decisiones que involucra toda la estructura de gobierno corporativo.

“Las sociedades de capital en Iberoamérica tienen como elemento común la obligación de contar con una Junta General de Accionistas (denominada en algunas jurisdicciones como Asamblea General de Accionistas o Junta de Socios) que constituye el órgano social de mayor jerarquía y que se encarga de la orientación general de las políticas de la compañía y la adopción de las decisiones más trascendentales de una sociedad. En algunas jurisdicciones, y para determinados tipos societarios, resulta obligatorio que dicha Junta General de Accionistas sea independiente y se encuentre separada del órgano de administración (denominado Consejo de Administración, Directorio, Junta Directiva, etc.), aunque existen otras donde hay tipos societarios de capital que permiten que la Junta General de Accionistas asuma las funciones de administración.” (Mercedes, 2015) tal es el caso de Guatemala, en determinadas instituciones los Accionistas forman parte del Consejo de Administración.

2.27.3 Partes interesadas

Partes interesadas, en el tópico empresarial y de la gobernanza, es utilizado para referirse a todas las partes o grupos de interés, personas individuales o jurídicas, que tienen determinado vínculo, mismas que pueden pedir cuentas ante las consecuencias de lo actuado por la empresa. Como parte integral de estos grupos de interés, se consideran también a los supervisores externos, tales como Auditoría Externa y entes de supervisión (Superintendencia de Bancos, en el caso del sistema financiero regulado guatemalteco) para evaluar la adecuada gestión gerencial y administrativa.

2.28 Sanas prácticas

Las sanas prácticas o mejores prácticas se entienden como la adopción por parte de las empresas, de lineamientos o mecanismos aplicados a nivel internacional por países desarrollados, de forma voluntaria, a sabiendas de que su implementación fortalecerá la gestión de control, riesgos y gobernanza.

2.29 Modelo de gobierno corporativo

El modelo de gobierno corporativo se constituye en los roles y funciones que circunscriben los procesos de la administración, dirección, así como gestión y control de una institución que se extiende hacia las responsabilidades con los grupos de interés.

La firma de auditoría KPMG México, ilustra este modelo a través de objetivos y reglas que rigen a sus principales integrantes, según figura 9. Como se aprecia, la gestión del fraude se incluye como tercer pilar de una adecuada estructura de gobierno corporativo, con el fin último de velar por el bien de los grupos de interés.

Figura 9: Modelo de gobierno corporativo



Fuente: KPMG, 2013.

2.30 Gobierno Corporativo aplicables para bancos

Dentro de los estándares de gobierno corporativo aplicables para bancos, se consideran las normas de observancia obligatoria, así como los estándares de opcional aplicación, que, de acuerdo a la estructura, modelo de negocio y consideraciones de los principales funcionarios de la administración del banco, puedan considerar como buena práctica su aplicación, para coadyuvar al control interno y gestión de riesgos.

2.30.1 Normas de Gobierno Corporativo aplicables para bancos

De acuerdo con la Superintendencia de Bancos, los principales reglamentos que conforman el marco normativo para la gestión de riesgos y gobierno corporativo en los bancos se integran en la figura 10.

Figura 10: Principales reglamentos emitidos por la Junta Monetaria relacionada a la gestión de riesgos y gobierno corporativo



Fuente: Superintendencia de Bancos [SIB], 2020.

Este marco normativo, en concordancia con lo establecido en la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002, según detalle de tabla 1, listan los aspectos fundamentales para que los bancos establezcan principios relacionados al gobierno corporativo, un robusto control interno que coadyuve a la gestión integral de riesgos, dentro de las cuales caben destacar los relacionados con gestión de fraudes, ante malas prácticas, no limitándose a las siguientes:

- Artículo 21, inciso c): donde aborda la obligación del Consejo de Administración de velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, de las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de riesgos.
- Artículo 22: norma las responsabilidades civil, administrativa y penal de los miembros del Consejo de Administración y Gerentes Generales, respecto de todo acto, resolución u omisión que contravenga disposiciones legales o reglamentarias, o que cause daño o perjuicio al banco, los hará incurrir en responsabilidad para con el mismo y para con terceros, y responderán ilimitadamente ante éstos con sus bienes personales.
- Artículo 23: establece las prohibiciones para alguno de los asistentes a las sesiones del consejo de administración o comité de crédito de un banco, cuando tuvieren interés personal en la discusión o resolución de determinado asunto, para evitar malas prácticas gerenciales.
- Artículo 55: aspectos de procesos integrales perfilados a la administración y gestión de riesgos inherentes al negocio de banca.
- Artículo 56: la obligación de definir políticas para sus principales productos para una adecuada administración de riesgos.
- Artículo 57: establece que los bancos deben mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza y escala de sus negocios, que incluya disposiciones claras y definidas, principalmente para la delegación de autoridad y responsabilidad y una apropiada auditoría interna y externa independiente

En apoyo a las normas descritas, se incorpora a la legislación aplicable para bancos las normas de Gobierno Corporativo, mediante la resolución de la Junta Monetaria número JM-62-2016 Reglamento de Gobierno Corporativo. “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 mejores prácticas de gobierno corporativo, como un fundamento esencial de los procesos integrales de administración de riesgos, así como un efectivo sistema de control interno”. (Junta Monetaria, 2016)

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos de Guatemala, considera el fraude interno como un evento donde el factor persona representa un riesgo operacional a gestionar, según se ilustra en figura 11:

Figura 11: Factores y eventos del fraude operacional

FACTOR	EVENTO
Personas	<ul style="list-style-type: none"> •Fraude Interno •Prácticas de empleo y seguridad laboral
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> •Ejecución, entrega y gestión de procesos •Prácticas con clientes, productos y negocios
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> •Interrupción de operaciones y/o fallas del sistema
Eventos externos	<ul style="list-style-type: none"> •Daños o pérdidas de activos físicos •Fraude externo

Fuente: Adaptado de Superintendencia de Bancos [SIB], 2018.

En ese sentido, con la finalidad de gestionar y administrar el riesgo operacional, se establece la Resolución de la Junta Monetaria No. JM-4-2016 Reglamento para la Administración del Riesgo Operacional. En lo que respecta al fraude interno, establece:

- Artículo 10: deberán gestionar los eventos de riesgo operacional asociados a los recursos humanos, para lo cual deberán contar con políticas, procedimientos y sistemas de monitoreo permanente del personal.
- Artículo 11: deberán gestionar los eventos de riesgo asociados a los procesos internos, para lo cual deberán definir, documentar, estandarizar y actualizar los procesos necesarios para la realización de sus operaciones y la prestación de sus servicios.

Es decir, la importancia de consolidar en la estrategia de la gestión del riesgo operacional los fraudes internos, relacionados al monitoreo permanente del personal y los procesos internos en general.

2.30.2 Estándares de Gobierno Corporativo relacionadas a fraude interno aplicables para bancos

Existen diferentes estándares internacionales de gobierno corporativo, que se instauran como referencias a partir de la experiencia internacional, consideradas como sanas prácticas de aplicación opcional, basadas en la realidad nacional, el tamaño y línea de negocio del banco.

a) Seis principios de gobierno corporativo de la

La OCDE, con apoyo del G20, efectuó en 2016 actualización de los principios de gobierno corporativo. Los estándares de fraude interno considerados en estas sanas prácticas, para la gestión del problema de agencia, son:

- Principio 1 - Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo: El marco de gobierno corporativo se desarrollará a partir de su repercusión en los resultados económicos globales, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y el buen funcionamiento de los mercados.

- Principio 2 - Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave: El buen funcionamiento de los mercados de capitales es la confianza de los inversores en que el capital que aportan estará protegido frente al uso y la apropiación indebida por parte de los directivos de las sociedades, de los miembros de los Consejos de Administración o de los accionistas mayoritarios.
- Principio 3 - Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios: Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios comunicarán el modo en que gestionan los conflictos de intereses sustanciales que puedan influir en el ejercicio de los derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.
- Principio 4 - El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo: Las prácticas ilegales y contrarias a la ética por parte de la dirección de una empresa no sólo pueden violar los derechos de los actores interesados, sino también perjudicar a ésta y a sus accionistas por las consecuencias sobre la reputación y por el aumento del riesgo de futuras responsabilidades financieras.

Por tanto, resulta beneficioso para la empresa y sus accionistas establecer procedimientos y puertos seguros para recopilar las quejas relativas a comportamientos ilegales o contrarios a la ética presentadas por los empleados.

- Principio 5 - Divulgación de información y transparencia: Un régimen laxo de Gobierno Corporativo y unas prácticas carentes de transparencia pueden favorecer comportamientos contrarios a la ética y a una pérdida de integridad del mercado con un alto costo, no sólo para una sociedad y sus accionistas, sino también para la economía en su conjunto.
- Principio 6 - Las responsabilidades del consejo de administración: El Consejo asume la importante labor de supervisar los sistemas internos de control de la información financiera, y evitar que se celebren operaciones abusivas con partes vinculadas. A menudo, estas funciones se atribuyen al auditor interno, que debe mantener contacto directo con el Consejo.

Al ejercer sus responsabilidades de supervisión del control, el Consejo debe fomentar la denuncia de comportamientos poco éticos o ilegales, sin temor a represalias. La existencia de un código ético en la empresa debe contribuir a este proceso. Asimismo, el comité de auditoría o el comité de ética, u órgano equivalente, deben establecer un punto de contacto para aquellos empleados que deseen manifestar su preocupación por un comportamiento poco ético o ilegal que pudiera comprometer la integridad de los estados financieros

b) Trece principios de gobierno corporativo para bancos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

Los principios contenidos en el marco internacional emitido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea se basan en los estándares sugeridos por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, en virtud de ser estudios técnicos y profesionales que tienen aceptación a nivel internacional y sirven de base para las estructuras de gobierno corporativo que adoptan los bancos.

Los aspectos relacionados al fraude interno contenidos en los 13 principios de Basilea, se detallan a continuación:

- Principio 1 - Responsabilidades generales del Consejo: El Consejo deberá guiar el establecimiento de la cultura y los valores corporativos del banco; así como aprobar el enfoque y vigilar la aplicación de políticas relacionadas con el proceso del sistema de control interno. Así también, vigilar la integridad, independencia y eficacia de las políticas y procedimientos de denuncia de irregularidades (whistleblowing) del banco.

En esa línea, el Consejo es responsable de la cultura y valores corporativos que refuercen las normas apropiadas para un comportamiento responsable y ético, mediante el establecimiento de un código de conducta. Debe prohibir explícitamente actividades ilegales, errores intencionados o mala conducta en materia financiera, delitos económicos, incluido el fraude, prácticas anticompetitivas, soborno y corrupción, entre otros.

- Principio 2 - Aptitudes y Composición del Consejo: Los candidatos al Consejo no deben tener conflictos de interés que obstaculicen su habilidad para desempeñar su función independientemente y de forma objetiva o los someta a una influencia indebida.
- Principio 3 - Estructura y prácticas del Consejo: Para respaldar su desempeño, el Consejo debe efectuar evaluaciones periódicas, solo o con ayuda de expertos externos, que incluye el análisis de la continua idoneidad de cada miembro del Consejo, teniendo también en cuenta su contribución al Consejo. Entre los órganos que soportan o apoyan la gestión del consejo en relación a la gestión del riesgo de fraude, están el Comité de Auditoría y Comité de Riesgos.
- Principio 4 – Alta Dirección: La alta dirección contribuye sustancialmente al gobierno corporativo sólido de un banco a través de su conducta.
- Principio 5 - Gobierno de estructuras de grupo: Establecer una función de auditoría interna que garantice que se efectúan auditorías dentro de o para todas las filiales y parte del grupo y el propio grupo. Garantizar que el marco de gobierno corporativo del grupo incluye procesos y controles apropiados para identificar y tratar potenciales conflictos de intereses intragrupo.
- Principio 7 - Identificación, seguimiento y control de riesgos: El marco de gobierno del riesgo de un banco debe incluir políticas, respaldadas por procedimientos y procesos de control apropiados, diseñadas para garantizar que las capacidades de identificación, agregación, mitigación y seguimiento son proporcionales al tamaño y complejidad del banco y a su perfil de riesgo.
- Principio 8 - Comunicación de riesgos: La información ad hoc relacionada con riesgos sustanciales que exigen decisiones o reacciones inmediatas debe ser presentada rápidamente a la alta dirección y, cuando proceda, el Consejo. Dentro de las que se incluyen aspectos de fraudes relacionados al riesgo operacional.

- Principio 10 – Auditoría Interna: La función de la auditoría interna proporciona un aseguramiento independiente al Consejo de Administración y a la alta dirección sobre la calidad y eficacia de los sistemas y procesos de control interno, gestión y gobierno de riesgos del banco.
- Principio 11 – Retribución: Las estructuras de remuneración deben estar en línea con la estrategia de negocio y de riesgo, objetivos, valores e intereses a largo plazo del banco. Además, deben incorporar medidas que prevengan conflictos de intereses.
- Principio 12 – Divulgación y Transparencia: La transparencia es coherente con un gobierno corporativo sólido y eficaz, siendo adecuado para sus accionistas, depositantes y otras partes interesadas, así como participantes del mercado relevantes. En general, el banco debe aplicar la sección de divulgación y transparencia de los principios de la OCDE.
- Principio 13 – El papel de los supervisores: Los supervisores deben establecer orientaciones o normas, coherentes con los principios establecidos en este documento, que exijan a los bancos contar con políticas y prácticas sólidas de gobierno corporativo

c) Principios relativos a las expectativas de supervisión inherentes a la función de auditoría interna

Para el fortalecimiento de la función de agregar valor, así como de las actividades de aseguramiento y consulta que debe aplicar la unidad de auditoría interna, con apego a las normas de atributos y desempeño establecido por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI), es menester que su estructura, objetivos estratégicos, plan de trabajo, políticas y procesos sean definidos e implementados a partir de lo aplicable a lo que establecen las mejores prácticas siguientes:

Tabla 2: Principios relativos a las expectativas de supervisión inherentes a la función de auditoría interna del Comité de Basilea

Principio	Nombre	Aspectos aplicables al fraude interno
Principio 6	Cada actividad y entidad del banco deben incluirse dentro del alcance global de la función de auditoría interna.	La función de auditoría interna debe evaluar de forma independiente: La confiabilidad, eficacia e integridad de los sistemas y procesos de administración de la información (incluyendo la pertinencia, exactitud, integridad, disponibilidad, confidencialidad y lo exhaustivo de los datos), entre otros.
Principio 7	El alcance de las actividades de la función de auditoría interna debe garantizar una cobertura adecuada de todas las cuestiones de interés en materia de regulación dentro del plan de auditoría.	En particular, la función de auditoría interna de un banco debe tener la capacidad de revisar las funciones clave de gestión del riesgo, las funciones reguladoras de suficiencia de capital y control de liquidez, las funciones de regulación y notificación a través de informes, la función de cumplimiento regulatorio y la función financiera. La auditoría interna también debería incluir en su ámbito de aplicación de controles utilizados para prevenir y detectar irregularidades comerciales.
Anexo 2	Responsabilidades del comité de auditoría de un banco	Una de las funciones del Comité de Auditoría es examinar los descubrimientos de fraude y las violaciones de leyes y reglamentos planteados por el director de auditoría interna.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

2.30.3 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

Este documento emitido por el Instituto de Auditores Internos, constituido en Estados Unidos de América, actualiza cada año estas normas a fin de brindar sanas prácticas de auditoría interna que sean ad hoc a la realidad actual de las empresas. Proporciona un marco para ejercer y promover un amplio rango de servicios de auditoría interna de valor añadido.

“Las Normas se conforman en dos categorías principales: Normas sobre Atributos y sobre Desempeño. Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna.” (The Institute of Internal Auditor [IIA], 2017).

a) Tipos de servicios de auditoría interna

Para el efecto del desarrollo de los servicios de auditoría se consideran los siguientes:

- “Servicios de aseguramiento - Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas y de diligencia debida (*due diligence*).” (IIA, 2017).
- “Servicios de consultoría - Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación y la formación.” (IIA, 2017).

b) Normas de auditoría interna aplicadas a fraude interno

De acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría Interna, en sus normas aseguramiento No. 2120 y 2210, establecen criterios que los auditores internos deben considerar en la evaluación del fraude interno, como se resumen en tabla 3:

Tabla 3: Principios relativos a las expectativas de supervisión inherentes a la función de auditoría interna del Comité de Basilea

Norma	Nombre	Aspectos aplicables al fraude interno
Norma 2110	Gobierno	La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar los procesos de gobierno de la organización para: Supervisar el control y la gestión de riesgos; Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
Norma 2120	La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.	2120. A2 – La actividad de auditoría interna debe evaluar la posibilidad de ocurrencia de fraude y cómo la organización maneja gestiona el riesgo de fraude.
Norma 2210	Objetivos del trabajo	2210. A2 – El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones significativas al elaborar los objetivos del trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

c) Responsabilidades de la auditoría interna según el modelo de las tres líneas de defensa

El modelo de las tres líneas de defensa, define de forma práctica los roles de los accionistas, del consejo de administración y sus comités de apoyo, la alta gerencia y sus comités de apoyo, áreas de negocio, área de riesgos y de la auditoría interna en el control interno y gestión de riesgos, según se ilustra en figura 12.

De acuerdo a este modelo propuesto por IIA en año 2013, las responsabilidades y roles para una efectiva defensa en la gestión de riesgos y del control, son:

- La primera línea de defensa, la conforman las gerencias operativas como propietarias de los riesgos, quienes los gestionan. Estas gerencias también son responsables de la implementación de acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control.
- La segunda línea de defensa, incluye una función de gestión de riesgos (y/o comité) que facilita y monitorea la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos y asiste a los propietarios de los riesgos en la definición del objetivo de exposición de riesgo; también, una función de cumplimiento para monitorear diversos riesgos específicos tales como el incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Asimismo, una función de contraloría que monitorea riesgos financieros y la emisión de la información financiera.
- La tercera línea de defensa la conforman los auditores internos quienes proporcionan a los organismos de gobierno corporativo y a la alta dirección un aseguramiento basado en el más alto nivel de independencia y objetividad dentro de la organización, mediante aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, inclusive la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanzan sus objetivos de gestión de riesgos y control.

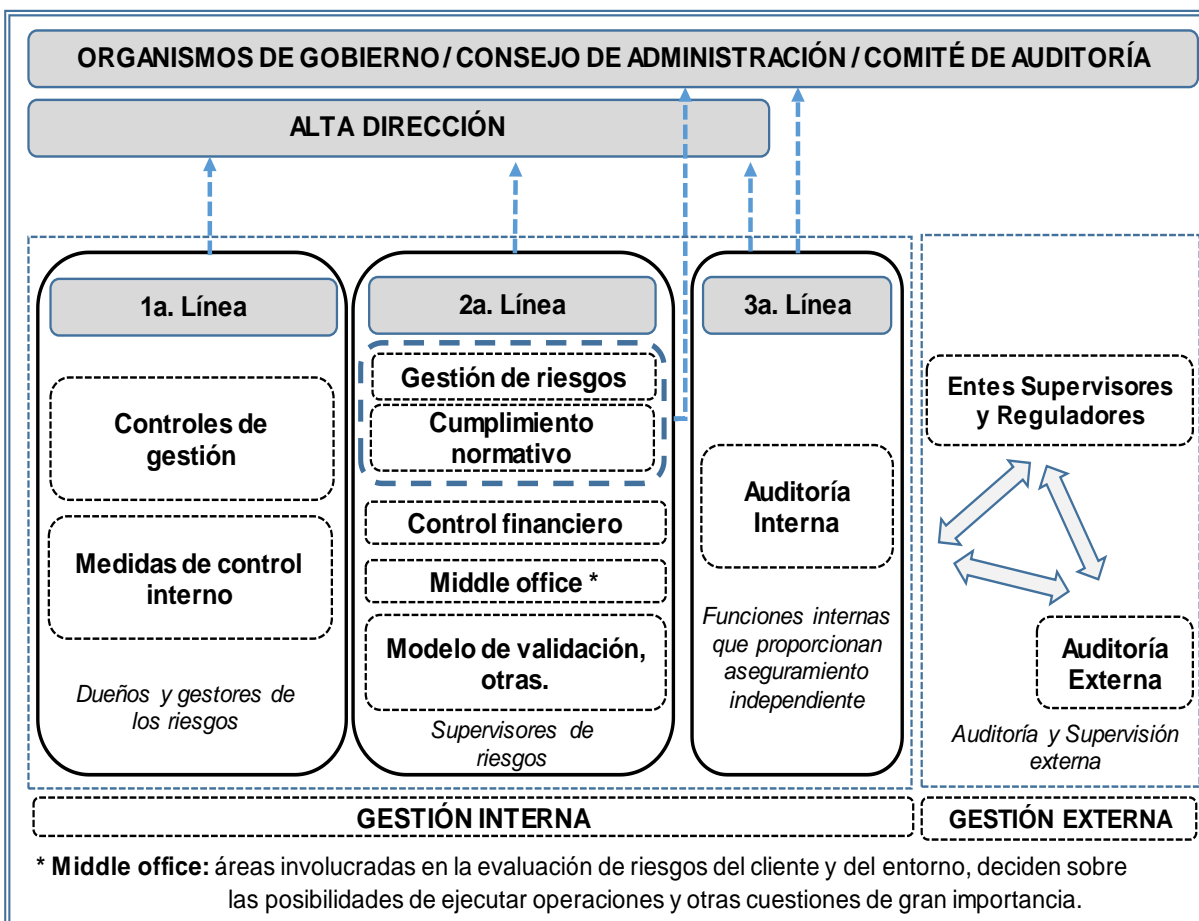
En función del fraude interno, el documento de consulta del IIA relacionado a las tres líneas de defensa, 2019, las responsabilidades de la auditoría interna, entre otras, puede incluir:

- Brindar aseguramiento, opiniones, percepción y asesoramiento sobre la adecuación y la eficacia del gobierno, la gestión de riesgos y el control interno.
- Proporcionar aseguramiento, opiniones, percepción y asesoramiento sobre la eficiencia y la eficacia de las operaciones, incluida la protección de activos y sobre la confiabilidad e integridad de los procesos de informes.

- Evaluar la influencia de la cultura y comportamiento organizacional; es decir, la conducta de los individuos en la empresa.

Es decir, resalta la importancia del aseguramiento del control interno, incluye la protección de los activos y la conducta de los individuos en la empresa.

Figura 12: Modelo de las tres líneas de defensa



Fuente: Adaptado de The Institute of Internal Auditors [IIA], 2019.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la Metodología de investigación que explica a detalle qué y cómo se resolvió el problema de la investigación relacionado con los beneficios financieros de implementar un sistema de investigación de fraudes internos basados en sanas prácticas de gobierno corporativo en una institución bancaria guatemalteca.

El contenido del capítulo, incluye: La definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

La definición del problema abordará lo que se investigó; identifica los procesos que se relacionan y precisa el enfoque, define con claridad cuál es el objetivo de análisis de una situación dada a través de definirlo y conocer su entorno mediante el marco teórico.

3.1.1 Problematización

El tema de Gobierno Corporativo ha madurado en los últimos años a nivel internacional; sin embargo, es de reciente incorporación a la legislación guatemalteca que rige el sistema financiero regulado, para el caso de los bancos es de aplicación a partir del año 2018.

De esa cuenta, en la fase de implementación, los directivos de la entidad deberán velar por implementar estatutos, comités, políticas, directrices y todo lo necesario para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en la resolución de la Junta Monetaria 62-2016 y no a un simple cumplimiento, lo cual significa que en lugar de asegurar un sistema a través de su implementación y aseguramiento por auditoría interna, la entidad se suscribe exclusivamente al cumplimiento de los requerimientos regulatorios.

La implementación de una metodología de Gobierno Corporativo que contempla de forma integral todos los principios, implica velar por la equidad de derechos de los accionistas, que incluye la minoría, punto crítico que se puede tornar complejo al normar su actuar.

En esa misma línea el establecimiento de dietas y cualquier otra remuneración de los mismos. De aquí la importancia de velar por la adecuación en forma integral de los principios de gobierno corporativo.

En adición, en la adopción de la metodología de Gobierno Corporativo se puede suscitar al momento de que los accionistas perciban este proceso como exclusivamente un gasto por lo cual se debe velar que en la promoción de este sistema se vea reflejado el valor agregado que conlleva su implementación.

La principal problemática que se podría generar en el proceso de evaluación de maduración e implementación del Gobierno Corporativo es la falta de interés del Directorio ante la prioridad a la gestión comercial causado probablemente por falta de entendimiento de la importancia y beneficios de las directrices de Gobierno Corporativo.

Por otro lado, uno de los riesgos inherentes que las instituciones bancarias deben gestionar es el fraude interno, inmerso en el riesgo operacional, dado a que el efectivo es el principal recurso que deben gestionar, el cual está altamente expuesto a fraudes. Sin embargo, este no suele ser adecuadamente gestionado, en virtud a que en ocasiones el Consejo de Administración no presta especial atención a este aspecto, por falta de conocimiento del impacto por pérdidas ocasionado por los fraudes internos, por la ausencia de un sistema robusto de investigación de fraudes internos, esto probablemente por el desconocimiento de las ventajas desde el punto de vista financiero, de la relación costo beneficio.

Así también, el problema de agencia, suscitado en la gestión empresarial de los altos directivos a quienes los accionistas, a través del consejo de administración, delega ciertas responsabilidades y autoridad de toma de decisión, a partir de lo cual, pueden presentarse conflictos de interés, donde sus decisiones, más allá de buscar beneficio integral para la empresa y sus accionistas, buscan su propio interés, de lo cual pueden generar pérdidas al banco y en consecuencia a sus propietarios.

En contraparte, existen ocasiones en las que la alta gerencia presta mayor atención a la gestión comercial con la finalidad de llegar a sus metas, descuidando a todas luces la

gestión de los riesgos inherentes mediante controles internos, dentro de los cuales se incluye el riesgo de fraude interno.

Estos problemas en su conjunto, se traducen en la falta de interés de invertir en sistemas robustos de control interno que busquen la gestión integral de los riesgos inherentes a los que se enfrenta el banco en su gestión empresarial.

3.1.2 Punto de vista

La investigación se ejecutó desde el punto de vista de la administración financiera.

3.1.3 Unidad de análisis

Banco privado nacional guatemalteco.

3.1.4 Período histórico

El estudio incluyó el período comprendido del 1 de enero de 2018 al 30 de septiembre del año 2020.

3.1.5 Ámbito geográfico

Se ejecutó la investigación en un banco privado nacional ubicado en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2 Justificación

La justificación de la presente investigación se demuestra por la importancia de la adecuada implementación de un sistema de investigación y gestión de fraudes internos dentro de las instituciones bancarias, principal riesgo inherente, en virtud que su principal recurso que administra es el efectivo, estos fraudes pueden presentarse de distintas formas y tener un impacto importante en la reputación del Banco, consecuentemente un efecto negativo sobre el capital de los accionistas a través de las pérdidas que puedan ocasionar; más aún, cuando este riesgo no es gestionado, controlado, supervisado y no se aplica un adecuado sistema que permita el fortalecimiento de los controles internos.

En la gestión empresarial moderna para el control de sus operaciones que permita incursionar en negocios de forma razonable, se aplica un enfoque integrado de Gobierno Corporativo, desde la óptica de gestión integral de riesgos y el cumplimiento a la normativa. En su conjunto, la aplicación en forma técnica, supervisada por los entes respectivos, incrementa las posibilidades del logro de los objetivos estratégicos trazados por los directivos del banco.

La función de la Auditoría Interna en el Gobierno Corporativo es fundamental, pues como socio estratégico que vela por mantener un control interno que apoya en la gestión integral de riesgos para el adecuado funcionamiento de la institución, proporciona al consejo de administración y alta gerencia seguridad razonable del sistema de control interno, da aseguramiento de la adecuada gestión de riesgos y promulga la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, incluidos la gestión del control interno y el sistema de gestión de riesgos, a fin de incursar en los negocios con riesgos medidos para evitar pérdidas y daños a la reputación del banco.

El artículo 15 de la resolución JM-62-2016 Reglamento de Gobierno Corporativo, establece la responsabilidad de la auditoría interna, la cual debe ser una actividad independiente y objetiva, de examinar con enfoque sistémico la efectividad de la administración integral de riesgos, sistema de control interno y del gobierno corporativo a fin de agregar valor y mejorar las operaciones del banco.

En ese sentido, es necesario Implementar una metodología que asegure el cumplimiento de los principios de Gobierno Corporativo enfocados en la gestión del fraude interno, no solo la creación de normativa que brinde lineamientos, sino que certifique su implementación y funcionamiento a través del cual se incremente la mitigación que permita aseverar un nivel de seguridad razonable del sistema definido.

3.3 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines de la presente investigación, en la que se plantean objetivos generales y específicos.

3.3.1 Objetivo general

Determinar los beneficios financieros de la implementación de un sistema de investigación de fraudes internos en un banco privado guatemalteco basado en sanas prácticas de Gobierno Corporativo para fortalecer el sistema de control interno y la gestión integral de riesgos para resaltar su importancia ante la Alta Gerencia.

3.3.2 Objetivos específicos

- Identificar cómo se implementan las sanas prácticas relacionadas a la estructura de Gobierno Corporativo por la importancia en la gestión apropiada del fraude interno para determinar la adecuación razonable del control interno y gestión del riesgo de fraude interno.
- Proponer un adecuado sistema de investigación de fraudes internos con base en sanas prácticas de Gobierno Corporativo por la relevancia en la mitigación y contención del inherente para mitigar a un nivel aceptable las pérdidas asociadas a dichos riesgos.
- Resaltar ante la alta gerencia los beneficios financieros del sistema de investigación de fraudes internos mediante la exposición de las ventajas en el modelo de gestión empresarial por la relevancia de proyectar seguridad ante las partes interesadas del adecuado manejo del negocio, para que sirva de base en la creación de planes de acción en la gestión del fraude interno.

3.4 Método científico

El método científico es el fundamento de la presente investigación relacionada con la investigación de los beneficios financiero que se obtienen del sistema de investigación de fraudes internos basados en sanas prácticas de Gobierno Corporativo en una institución bancaria guatemalteca. Para el cumplimiento de los objetivos se aplicarán las tres fases del método científico:

3.4.1 Fase indagadora

En esta fase se efectuó la investigación de fuentes teóricas relacionadas con la problemática analizada, para lo cual se recopilaron datos tales como prácticas internacionales relacionados al tema, tesis relacionadas al tema, publicaciones, normativa legal aplicable, entre otras.

3.4.2 Fase demostrativa

A partir de la información recabada, se procedió al análisis para la comprobación de los objetivos definidos al inicio de la investigación, estos resultados reflejaron la conexión entre los resultados adquiridos y la comprobación de los mismos. Es decir, a través de la cual se explicó la importancia del tema abordado, a partir de cifras de informes internacionales y las obtenidas en el proceso de entrevistas.

3.4.3 Fase expositiva

De acuerdo a los resultados obtenidos en la fase demostrativa, derivada del análisis de la información, se procedió a la elaboración del informe final con el cual se efectuó la difusión o divulgación para uso de las partes interesadas. Por otro lado, para servir como material a nuevas investigaciones relacionadas a la problemática evaluada.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental aportaron datos e información a través de fuentes documentales que fueron utilizados para recabar datos e información existente del tema que se estudió.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

A continuación, se detallarán las técnicas de investigación de campo con las que se recolectó información para análisis en el proceso de la investigación planteada, por lo que las que se utilizarán se describen a continuación:

a) Cuestionario

Se realizó cuestionario a los principales funcionarios de auditoría interna de una institución bancaria privada guatemalteca, como a las personas especialistas enfocadas en brindar aseguramiento del sistema de gobernanza, control interno y gestión de riesgos, en el proceso de fraude interno, por lo que el instrumento de cuestionario se elaboró con preguntas de respuesta cerrada y abiertas en función del tipo de la información a recabar. Ver su contenido en Anexo 1 y 2.

b) Análisis de documentos

Se recolectó y analizó información histórica de eventos reclamos de fraudes internos de la unidad de análisis durante el período histórico analizado, se estudiaron los impactos de fraude interno en los estados financieros históricos de dos cierres anuales anteriores y comparación con el Marco de Apetito al Riesgo establecido. Así también, se incluyó el análisis de información relacionada a los impactos por pérdidas y la evolución de la eficiencia de controles del Programa Antifraude Interno, en función del reporte a las naciones del 2020 emitido por la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados (ACFE por sus siglas en inglés)

4. BENEFICIOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE FRAUDES INTERNOS BASADO EN SANAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA

El presente capítulo expone los resultados de la investigación relacionados con los beneficios financieros que obtiene un banco privado nacional al implementar un sistema de investigación de fraudes internos con base en sanas prácticas de Gobierno Corporativo.

En ese sentido, el alcance de la investigación, se efectuó según se delimitó en los objetivos y definición del problema, para dar respuesta a la problemática identificada y con la principal misión de exponer los beneficios financieros que el banco puede obtener al identificar, investigar y gestionar el riesgo de fraude interno, que al no ser controlado puede representar grandes pérdidas económicas; es decir, puedan identificar el proyecto como una inversión que tendrá un retorno mediante minimizar dichos riesgos, más allá que un gasto.

A partir de ello, se identifica, según la investigación efectuada, los principales retos que se enfrentan en su implementación, las ventajas propias de un buen gobierno corporativo y del sistema de investigación de fraudes internos.

Es importante considerar que, de acuerdo al modelo y normativa legal aplicable al sistema bancario de Guatemala, si bien es cierto, dentro del Acuerdo 06-2014 de la Superintendencia de Bancos, con apego a lo establecido en el artículo 62 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, los bancos deben publicar información suficiente sobre sus actividades y posición financiera, no están obligadas a divulgar al público información específica de fraudes internos.

En ese sentido, no existe información específica de fraudes internos en los bancos, razón por la cual, a efectos de analizar el impacto de los fraudes internos, se considerará de base el Informe a las Naciones emitido por la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados (ACFE por sus siglas en inglés), institución de alto prestigio a nivel internacional constituida en Estados Unidos, dedicada al análisis de información,

capacitación y creación de herramientas para la gestión del fraude interno. Dado que la información contenida en el informe esta expresada en dólares de Estados Unidos (US\$), para expresar las cifras en quetzales, se utilizará el tipo de cambio de referencia al 30/09/2020 de GQT 7.78602 por cada US\$ 1.00, obtenido del Banco de Guatemala, el cual está disponible para consulta en <https://www.banguat.gob.gt/cambio/>.

4.1 Importancia de la auditoría interna en el gobierno corporativo

De acuerdo a las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, la actividad de la auditoría interna proporciona servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, con lo cual apoya a una organización al cumplimiento de sus objetivos, con un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

En ese sentido, la auditoría interna mediante sus evaluaciones efectuadas de forma independiente y objetiva, examina con un enfoque sistemático la efectividad de la administración integral de riesgos, del sistema de control interno y del gobierno corporativo para agregar valor y mejorar las operaciones de la institución.

Es decir, con sus evaluaciones asegura que los niveles de control interno y la estructura de gobierno corporativo, se ejecutan de forma razonable y aseguran que los procesos y actividades de la institución se efectúan apegados al apetito de riesgo de la institución.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Gobierno Corporativo, reglamento de la Junta Monetaria JM-62-2016, en su artículo 16, establece que una de sus funciones es evaluar anualmente la idoneidad y efectividad de las políticas y procedimientos de gobierno corporativo, del sistema de control interno y del manual de gobierno corporativo, e informar del resultado al Comité de Auditoría.

A través de sus evaluaciones, la auditoría interna detecta oportunamente las posibles deficiencias en los procesos de la institución bancaria y elabora sus informes de resultados a fin de que las áreas establezcan sus planes de acción para corregir las oportunidades de mejora; es decir, es un aliado de los accionistas y consejo de

administración para asegurar que los controles internos y estructura de gobierno corporativo establecidos se cumplen y mitigan de forma aceptable los riesgos inherentes.

4.2 Principales retos de implementación

Todo proyecto en su proceso de planificación, presentación ante las partes interesadas y su propia ejecución, representa retos importantes que se deben enfrentar. Lo cual aplica en igual medida al proyecto de implementación de un sistema de investigación de fraudes internos, dentro de los cuales se identificaron:

4.2.1 Evidenciar el costo beneficio a los accionistas e inversionistas

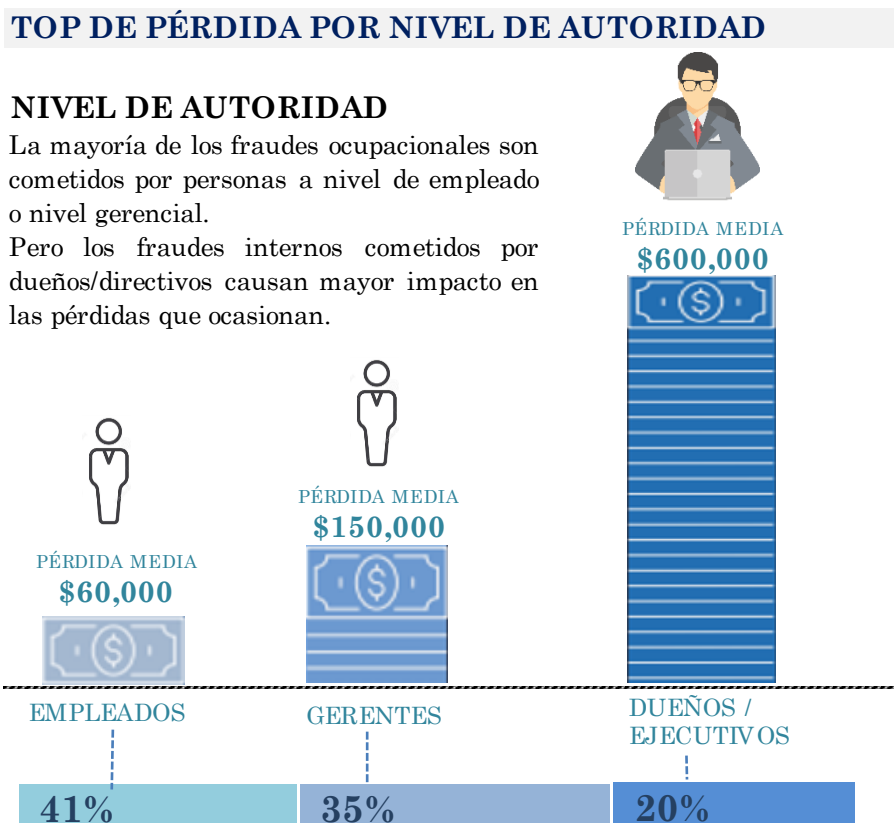
En primera instancia y hasta cierto punto, que los accionistas e inversionistas con injerencia en la administración del banco, encuentren, dentro del análisis financiero del costo beneficio del proyecto, que las ventajas e ingresos sobrepasan de manera significativa al costo de su implementación, esto no solo a nivel de cifras de las pérdidas ocasionadas por los fraudes internos, sino los beneficios por la mitigación del riesgo de reputación, riesgo legal, riesgo operacional y principalmente la confianza de las partes interesadas en que su patrimonio está siendo gestionado adecuadamente.

4.2.2 Resistencia de la alta gerencia

En ocasiones, la alta gerencia suele estar menos vigilada y más cómoda sin existencia de parámetros de transparencia. De hecho, un dato importante a considerar, es que altos directivos y/o propietarios, a pesar de ser la menor frecuencia de fraudes ocupacionales, son los que más impacto ocasionaron a la compañía, según la investigación efectuada por la ACFE.

Tal como se observa en la figura 13, los propietarios y altos directivos registraron pérdidas medias de GTQ 4,672 millones de quetzales (US\$ 600,000.00 al tipo de cambio de GTQ 7.78602 por cada US\$ 1.00), que representaban el 20% de los casos, en contraste el volumen de casos por empleados, los que duplicaron la frecuencia a 41%, pero con pérdidas medias de GTQ 4.67 miles de quetzales (US\$ 60,000.00 al tipo de cambio de GTQ 7.78602 por cada US\$ 1.00), un 90% menos.

Figura 13: Pérdidas del fraude ocupacional por nivel de autoridad del empleado



Fuente: Adaptado de Association of Certified Fraud Examiners [ACFE], 2020.

4.2.3 Compromiso de los accionistas, consejo de administración y alta gerencia

En segunda instancia, alinear la estrategia empresarial para el fortalecimiento de las relaciones en forma estrecha entre los Accionistas, Consejo de Administración y la Alta Gerencia, a través de las cuales se defina los objetivos estratégicos para asegurar el compromiso de todos los empleados de la corporación para velar por la gestión del fraude interno.

En adición, es importante considerar el rol del Consejo de Administración en la administración del negocio. Según el artículo 4 del Reglamento de Gobierno Corporativo, el Consejo de Administración, o quien haga sus veces, vela porque se implemente y se mantenga en funcionamiento el sistema de control interno y un gobierno corporativo adecuado, en general aprueba y tiene la facultad de aprobar o denegar cualquier decisión. Es decir, se debe resaltar la importancia del gobierno corporativo y el sistema

de investigación de fraudes internos, sea autorizado, lo cual asegura que sea de observancia obligatoria a todos los niveles.

4.2.4 Ausencia de procesos documentados

Que el banco no posea una estructura de gobierno corporativo y sistema de control interno adecuado mediante la implementación de normativa interna y cumplimiento de la normativa externa que documente de forma razonable los procesos claves, dificulta evidenciar sus operaciones y con ello incrementa la probabilidad de ocurrencia de fraudes internos, y a su vez dificulta el proceso de investigación.

4.2.5 Confianza de empleados para reportar fraudes internos

Proyectar confianza a los empleados del banco del profesionalismo y confidencialidad que le otorgue a las diferentes denuncias o reportes que se efectúen de presuntos fraudes internos. De acuerdo al Reporte a las Naciones edición 2020 emitido por la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados, (ACFE, por sus siglas en inglés) el fraude interno puede causar grandes pérdidas económicas al no ser detectado y a menudo nunca denunciado.

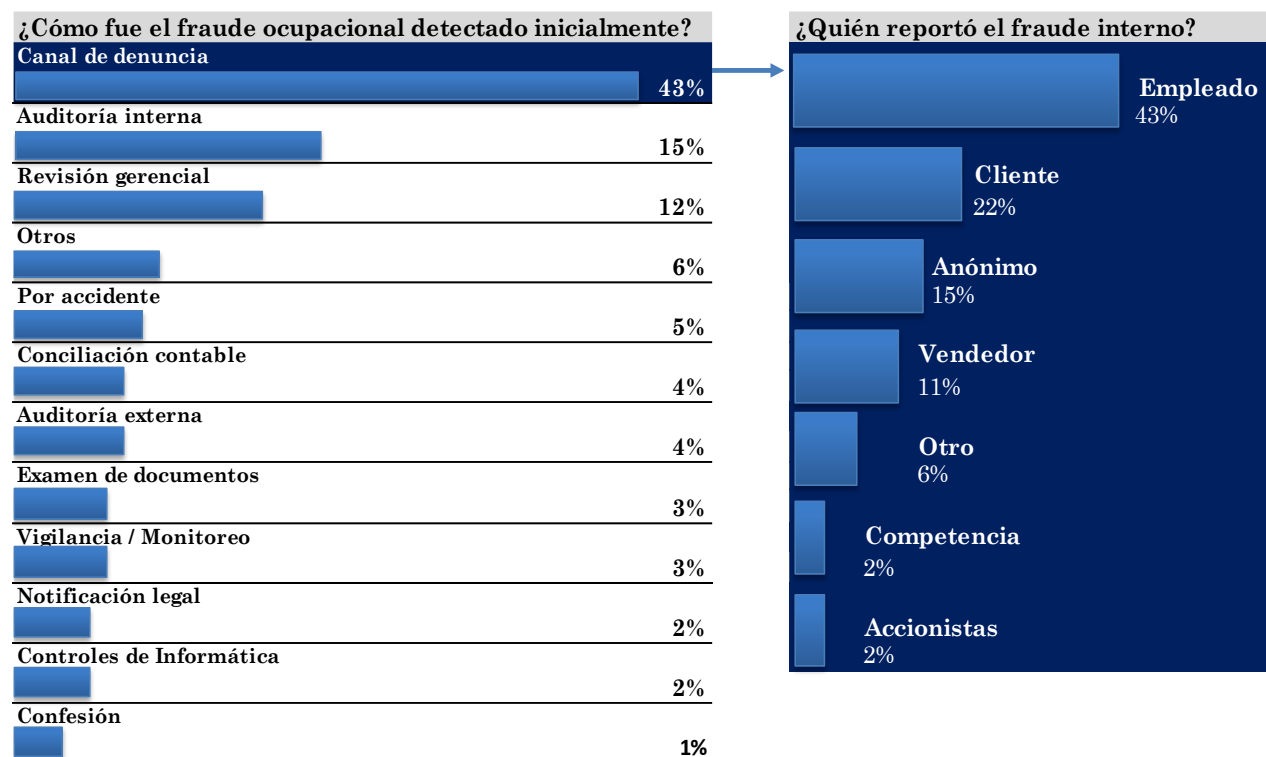
4.2.6 Dilema de la idoneidad del comité de auditoría como encargado de la investigación de fraudes internos

De acuerdo a la discusión de diversos analistas de mejores prácticas de gestión de riesgos y gobierno corporativo, discuten respecto de la idoneidad que el Comité de Auditoría y a su vez la auditoría interna sea encargada de la investigación de fraudes internos. Esto dependerá en buena parte, del tamaño y estructura de la corporación.

De acuerdo a una encuesta efectuada por el Instituto de Auditoría Interna de España (2015) de la Gestión del Riesgo de Fraude, indica que el 81% de los encuestados manifiesta que la auditoría interna participa en la prevención del fraude, 84% en la detección y 82% en la investigación de los mismos. De acuerdo al reporte de la ACFE, el 43% de los fraudes se descubren mediante el canal de denuncias y, en segundo lugar, la auditoría interna con un 15%; es decir, este órgano de control tiene un rol muy

importante en este ámbito. Si se considera a la auditoría interna como la encargada del canal de denuncias, incrementaría su participación a un 58% de descubrir los fraudes internos.

Figura 14: Principales canales y fuentes de detección del fraude ocupacional



Fuente: Adaptado de Association of Certified Fraud Examiners [ACFE], 2020.

4.3 Impacto financiero derivado del fraude interno

Es importante indicar que, en virtud de las leyes de Guatemala y la cultura propia del país, no existen estadísticas relacionadas a pérdidas por fraudes internos en bancos. Sin embargo, para efectos de dimensionar sus impactos, se evaluaron los resultados del Reporte a las Naciones de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE, por sus siglas en inglés), que proporciona valiosa información de la experiencia internacional de los impactos financieros del fraude interno u ocupacional, incluyendo la región de Latinoamérica y el Caribe.

De los datos más relevantes relacionados a las pérdidas por fraudes internos, se observaron:

4.3.1 Pérdidas en organizaciones por fraude ocupacional

La ACFE en su informe emitido en 2020, de acuerdo al análisis de 2,504 casos de fraude interno en empresas de 125 países diferentes, estimaron que la organización típica pierde 5% de sus ingresos anuales como consecuencia del fraude. La pérdida mediana observada en los casos de estudio fue de GTQ 973 miles de quetzales (US\$ 125,000.00 al tipo de cambio de GTQ 7.78602 por cada US\$ 1.00).

Figura 15: Cifras de pérdidas ocasionadas por fraude ocupacional



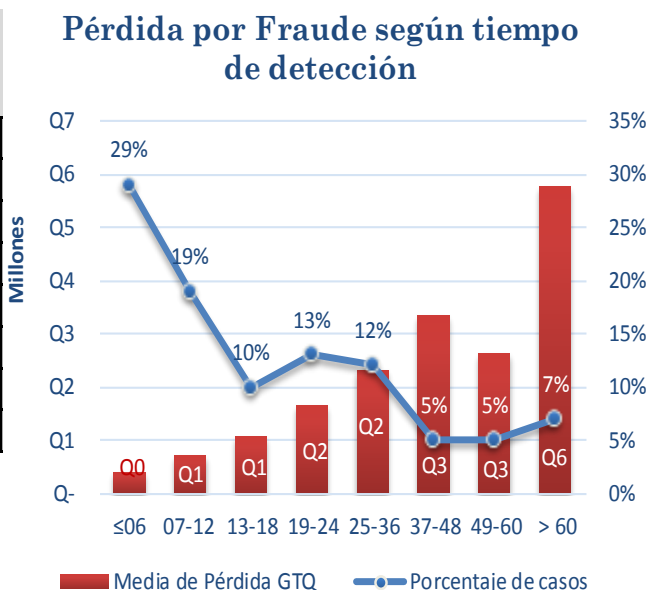
Fuente: Adaptado de Association of Certified Fraud Examiners [ACFE], 2020.

Durante el análisis efectuado por la ACFE durante el 2020, observaron que cuanto más tiempo duró un fraude, mayores pérdidas financieras provocó. La duración mediana de los fraudes fue de 14 meses, y las pérdidas aumentaron a mayor duración. Los esquemas que duraron más de cinco años causaron una pérdida media de Q. 5.8 millones de quetzales (US\$ 740,000) que representaban el 7% de los casos de uso.

Figura 16: Pérdidas medias del fraude ocupacional por tiempo de detección

Meses de detección	Porcentaje de casos	Media de Pérdida US\$	Media de Pérdida GTQ
≤06	29%	\$ 50,000	Q 389,301
07-12	19%	\$ 90,000	Q 700,742
13-18	10%	\$ 135,000	Q 1,051,113
19-24	13%	\$ 210,000	Q 1,635,064
25-36	12%	\$ 300,000	Q 2,335,806
37-48	5%	\$ 430,000	Q 3,347,989
49-60	5%	\$ 340,000	Q 2,647,247
> 60	7%	\$ 740,000	Q 5,761,655

Nota: Cifras en quetzales al tipo de cambio 7.78602 del 30/09/2020 del Banco de Guatemala



Fuente: Adaptado de Association of Certified Fraud Examiners [ACFE], 2020.

Es decir, de acuerdo al análisis descrito en figura 16, se resalta la importancia de la oportunidad en la detección del fraude, si se considera que aquellos fraudes detectados en un periodo mayor a 5 años la pérdida media fue de Q. 5.761 millones de quetzales y aquellos fraudes detectados en un período igual o menor a los seis meses, la pérdida media fue de Q389 miles de quetzales, representaría la probabilidad de disminución de la pérdida por fraude interno de Q 5.372 con ahorro del 93.24% del costo del fraude.

De acuerdo al reporte, al 29% de casos se detectó en seis meses o menos y el 19% en un período de 7 a 12 meses, dentro de lo que, un adecuado sistema de detección de fraudes internos y el propio control interno implementado, apoyo en su temprana detección.

4.3.2 Pérdidas del fraude ocupacional por sector empresarial

De acuerdo a la figura 17, se observa que la industria de servicios bancarios y financieros, con la evaluación de 386 casos, reflejó una media de pérdida por fraude interno de US\$ 100,000.00, daño económico que incrementa al no ser detectado oportunamente, por ejemplo, en figura 16, se observa que aquellos casos que tomaron más de 5 años detectarlos, su pérdida media fue de US\$ 740,000.00.

Figura 17: Pérdidas medias en dólares de Estados Unidos, por industria analizada

Tipo de Industria	Casos evaluados	Pérdida media
Minas	26	\$ 475,000.00
Energía	91	\$ 275,000.00
Bienes raíces	52	\$ 254,000.00
Telecomunicaciones	67	\$ 250,000.00
Construcción	80	\$ 200,000.00
Cuidados de salud	149	\$ 200,000.00
Manufactura	185	\$ 198,000.00
Servicios públicos	20	\$ 163,000.00
Servicios (otros)	30	\$ 150,000.00
Servicios (profesionales)	54	\$ 150,000.00
Tecnología	66	\$ 150,000.00
Transporte y almacenaje	65	\$ 150,000.00
Comercio Mayorista	25	\$ 130,000.00
Comunicaciones y publicaciones.	15	\$ 115,000.00
Servicio de comida y hospitalidad.	60	\$ 114,000.00
Agricultura, silvicultura, pesca y c	40	\$ 100,000.00
Servicios bancarios y financieros	386	\$ 100,000.00
Gobierno y administración pública	195	\$ 100,000.00
Arte, entretenimiento y recreación	39	\$ 90,000.00
Retail	91	\$ 85,000.00
Religión, caridad y obras sociales	43	\$ 76,000.00
Seguridad	85	\$ 70,000.00
Educación	82	\$ 65,000.00



Fuente: Adaptado de Association of Certified Fraud Examiners [ACFE], 2020.

4.4 Ventajas financieras del Gobierno Corporativo

Desde un punto de vista financiero, el implementar un buen gobierno corporativo, mediante un marco normativo robusto que apoyen la gestión de riesgos y el control interno, genera las ventajas siguientes:

- Disminuye a niveles aceptables, las pérdidas económicas ocasionadas por los riesgos inherentes al negocio. Al ser los riesgos gestionados, controlados y supervisados se pueden disminuir hasta un nivel de riesgo residual de acuerdo al apetito definido por accionistas a través del Consejo de Administración.

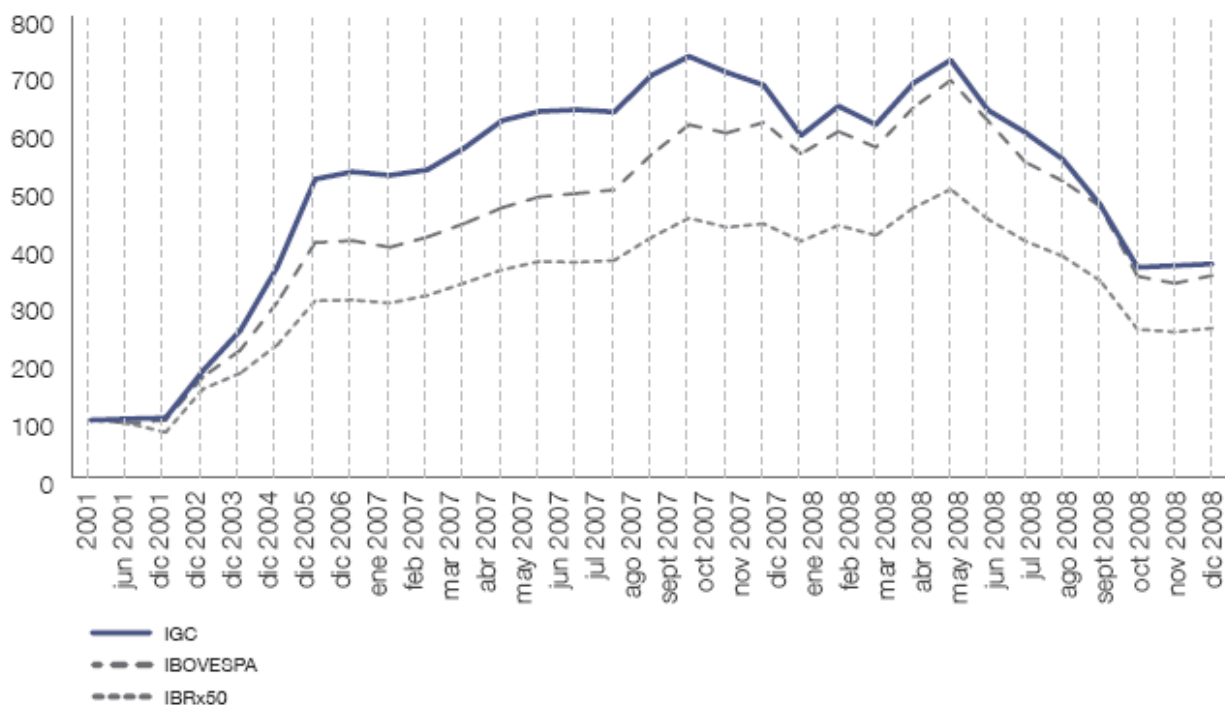
- Mayor acceso a financiamiento con mejores condiciones, por el incremento en la confianza en la adecuada administración del negocio. Esto coadyuva en un parte por el incremento en su rentabilidad financiera. Según la Guía de Práctica de Gobierno Corporativo, datos proporcionados de un estudio preparado por el Banco ABM AMRO Bank N.V. demostró que la rentabilidad financiera (ROE, por sus siglas en inglés) de las empresas con prácticas de gobierno corporativo superiores al promedio, era un 45% superior y su margen neto un 76% superior que en aquellas cuyas prácticas de gobierno no superaban el promedio. (IFC, 2010)
- Incrementa la confianza de los inversionistas y accionistas de invertir en el negocio, al buscar proteger de forma integral los intereses de todos y no sobre un grupo específico.
- Es una herramienta que incrementa los valores de las acciones, en las empresas que cotizan en bolsa, algunos expertos consideran que el gobierno corporativo al incrementar la confianza en la adecuada administración del negocio genera incrementos en las acciones, lo que asegura la inversión, incrementa las probabilidades de rendimientos por estas ganancias de capital; así como mayor certeza en que las acciones fueron de fácil negociación, al tener intención de venderlas. Parte del valor de la empresa es intangible, conocido como *Goodwill* o valor de la marca, el cual es generado por la confianza y reputación de la compañía.

El valor del Goodwill podría calcularse al determinar ese valor intangible de la empresa, que excede el valor real según sus estados financieros. Por ejemplo, el valor actual de una empresa considerando este intangible, se podría determinar con el método simplificado con la fórmula $V=A + an (B-iA)$, "Donde "A" es el patrimonio neto ajustado, "B" los beneficios del ejercicio, "i" el tipo de interés por colocación alternativa y "an" el valor actual a un tipo "t" de "n" anualidades." (Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana, 2008, p. 19)

Mediante el análisis de segmentos especiales de cotización del mercado de valores brasileño, el rendimiento de las acciones de empresas de los Niveles 1 y 2 de Novo Mercado -en marcha desde 2001 y con una mayor exigencia de adhesión a

estándares elevados de gobierno corporativo-, demostró la superioridad de los precios de las acciones de las empresas mejor gobernadas. Aunque es posible que las mejoras implementadas por las empresas que operan en los segmentos especiales no constituyan la única causa del mejor desempeño de sus acciones, en general, se reconoce que estas empresas necesitaban mejoras significativas en sus políticas y prácticas de gobierno como punto de partida para atraer inversores.

Figura 18: Pérdidas medias por industria analizada



Fuente: International Finance Corporation [IFC], 2010

- De acuerdo a la Guía Práctica de Gobierno Corporativo del año 2010 de la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés) indicó que estudios reflejan que las empresas bien gobernadas reflejan beneficios para los negocios, por ejemplo, un estudio de ABN del 2004 las empresas que operaban desde Brasil, que contaban con las calificaciones más altas por la gestión del gobierno corporativo, obtuvieron ratios precio/ganancia un 20% por encima de las peor calificadas. Este mismo reporte, refiere que, en Corea, las empresas bien

gobernadas cotizaron un 160% por encima de aquellas con un gobierno corporativo deficiente. (IFC, 2010)

4.5 Ventajas de la adopción del sistema de investigación de fraudes internos en la auditoría interna

Desde la óptica de una unidad de investigación de fraudes internos dentro del departamento de auditoría interna, se podrían generar diversas ventajas que se detallan a continuación:

4.5.1 Mayor alcance en la investigación

Como se indica en la figura 13, los dueños y altos ejecutivos son parte relevante de las pérdidas por fraudes internos; es decir, se necesita de personal debidamente empoderado e independiente que pueda tomar acciones y reporte los eventos a los órganos de máxima autoridad o accionistas idóneos. Estas facultades, la obtiene plenamente la auditoría interna por el nivel jerárquico de reporte y el empoderamiento otorgado mediante el Estatuto de Auditoría Interna debidamente autorizado.

De acuerdo la norma 1000 de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna: “El estatuto de auditoría interna establece la posición de la actividad de auditoría interna dentro de la organización, incluyendo la naturaleza de la relación funcional del director ejecutivo de auditoría con el Consejo; autoriza su acceso a los registros, al personal y a los bienes relevantes para el desempeño de los trabajos; y define el alcance de las actividades de auditoría interna.” (The Institute of Internal Auditors [IIA], 2017)

4.5.2 Incrementos en la efectividad de detección de fraudes

De acuerdo a la investigación efectuada por la ACFE, establece que al existir un programa de antifraude interno y un sistema adecuado de investigación, las empresas, de 2010 a 2020, este estudio, incluyó la comparación de la mediana de pérdidas y duraciones medias de los fraudes basado sobre si cada control específico estaba presente en el organización víctima durante la ocurrencia del fraude. Donde se

determinaron que las empresas que habían implementado estos controles las pérdidas medias habían disminuido.

En lo que respecta a la línea de denuncia, disminuyó la pérdida y duración en un 51% en 2010, mientras que para el 2020 un 64%, se incrementó en un 13% la efectividad por reducción de pérdida y duración, según se detalla en tabla 4

Tabla 4: Efectividad de controles antifraudes

Control	2010	2020	Incremento
Línea de denuncia	51%	64%	13%
Política Antifraude	43%	56%	13%
Entrenamiento a empleado por fraude	44%	55%	11%
Entrenamiento a gerentes y ejecutivos por fraude	46%	55%	9%

Fuente: Adaptado de Association of Certified Fraud Examiners [ACFE], 2020.

4.5.3 Mitigación del impacto económico por temprana detección

De acuerdo a las cifras analizadas por ACFE en el reporte a las naciones 2020, los esquemas de fraude que duraron más de cinco años, causaron una pérdida media fue de US\$ 740,000, mientras que los casos que se detectaron en seis meses o menos, sus pérdidas representaron una media de US\$ 50,000.00. Es decir, una disminución de US\$ 690,000.00 (93.24%).

4.5.4 Enfoque integral en detección y evaluación del control interno

Una de las grandes ventajas en que la auditoría interna sea la responsable del sistema de investigación de fraudes internos, es el aprovechamiento de la información primaria que se genera en el transcurso de las investigaciones, al identificar la verdad de los hechos, se detectan de igual forma las deficiencias de control interno que permitieron la ocurrencia del fraude.

Dicha información generada en el proceso de investigación de fraudes internos, es esencial para la planificación de las auditorías basadas en riesgo, que incluya las

correcciones de control interno que permitan la mitigación de la exposición al riesgo. Así también, oportunas recomendaciones desde la óptica de la auditoría interna, para el establecimiento de los planes de acción por parte del área administrativa.

Por otro lado, la auditoría interna al ser una actividad independiente, sin injerencia ni dependencia de las distintas posiciones gerenciales, incluidas el Gerente General o CEO, lo que le permitirá actuar de forma objetiva y podrá reportar cualquier situación de fraude interno o posible problema de agencia hacia el Consejo de Administración, y de ser necesario, de forma directa con los accionistas.

4.6 Resultados de entrevistas a directivos de auditoría interna en una institución bancaria

Como parte del proceso de investigación de los beneficios financieros que conlleva la implementación de un sistema de investigación de fraudes internos, se efectuó entrevistas con altos directivos del área de auditoría interna de un banco privado nacional, con la finalidad de determinar:

- El grado de madurez del Programa Antifraudes Internos con base en las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo, según se amplía en inciso 4.7.
- Los beneficios financieros tangibles e intangibles que conlleva la inversión de implementar un sistema de investigación de fraudes internos.

Para el efecto se entrevistaron a altos funcionarios de un banco privado nacional, a través de la cual se obtuvo información cuantitativa y cualitativa relacionada a los beneficios financieros relacionados al sistema de investigación de fraudes internos que representa en la unidad de análisis. Donde se obtuvieron los resultados siguientes:

4.6.1 Aspectos cualitativos

Respecto de aspectos de beneficios desde el punto de vista cualitativo del sistema de investigación de fraudes internos, se determinó:

- Que el principal causante que la Alta Gerencia no visualice el valor agregado de invertir en un sistema de investigación de fraudes internos, es la falta de conocimiento de la ventaja financiera costo-beneficio.
- Como parte del Programa Antifraude Interno, se resaltó la importancia de contar con líneas anónimas de reporte de hechos fraudulentos, una política antifraude interno, que conlleve una estrategia de tolerancia cero.
- Uno de los principales beneficios que se obtienen del Programa Antifraude Interno, es que la empresa puede medir los efectos económicos causados por los fraudes y consecuentemente pueda tomar acciones para gestionarlos.
- Se efectuó énfasis que dentro de las ventajas de que la auditoría interna investigue los fraudes internos, de forma taxativa, se encuentran la objetividad e independencia al reportar directamente Consejo de Administración a través del Comité de Auditoría, el nivel de autoridad y acceso a la información otorgada por su estatuto de auditoría interna y la utilidad de la información para la planificación de auditorías.
- Se resaltó la importancia del énfasis preventivo como socio principal en la gestión del fraude internos, por los beneficios financieros obtenidos por la disminución del riesgo de reputación, incremento de confianza en la operación y principalmente los costos asociados a la cometida de los fraudes y los asociados al proceso de recuperación, tanto a nivel administrativo como judicial.

4.6.2 Aspectos cuantitativos

Respecto de aspectos de beneficios desde el punto de vista cuantitativo del sistema de investigación de fraudes internos, se efectuó análisis del impacto en la disminución de pérdidas por fraudes internos, desde la implementación del sistema de fraudes internos del banco, implementado formalmente desde el año 2018, año base del análisis, por lo que se analizaron cifras de 3 años, para determinar la disminución de este riesgo a niveles aceptables.

En virtud de la confidencialidad de la información del sistema bancario guatemalteco, no fue factible obtener la valorización monetaria de las pérdidas sufridas por la institución a partir de fraudes internos; sin embargo, para fines de evidenciar la disminución de pérdidas en este rubro, a partir de la implementación del sistema de fraudes internos, se proporcionaron valores en porcentaje, con las premisas siguientes:

- El análisis se efectúa a partir del monto reclamado, que incluyen desde reportes internos, hasta reclamos de clientes.
- En la tabla 5, se observa la evolución de las cifras, donde el monto reclamado en 2018 corresponde el monto base. Los porcentajes representan su valor en función de ese monto. Esta tabla refleja cómo ha disminuido las pérdidas a partir del año de inicio del sistema de investigación (31 de julio 2018)
- En tabla 6, el monto reclamado en cada año, corresponde el monto base. La tabla refleja la disminución de la pérdida a partir de la intervención del área de investigación de fraudes internos en cada año.

Con la finalidad de evidenciar la disminución de pérdidas a partir del inició el sistema de investigación de fraudes internos, en la institución analizada, se describen los porcentajes a continuación:

Tabla 5: Disminución del valor de pérdidas por fraudes internos luego de la implementación del sistema de investigación (Cifras en porcentajes)

Año analizado	Monto reclamo	Monto fraude determinado	Monto recuperado	Pérdida final
01 enero a 31 de julio de 2018	100.0%	77.8%	26.0%	51.7%
01 enero a 31 de julio de 2019	87.5%	63.7%	5.5%	58.2%
01 enero a 31 de julio de 2020	37.6%	25.2%	1.8%	23.4%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

A partir de los datos, se observa:

- En el año 2018, del 100% del monto reclamado o pérdida potencial, la pérdida real fue 51.7%; es decir, el banco evitó la pérdida del 48.3%.
- Para el año 2019, la pérdida únicamente fue del 58.2%, en relación al monto base del año 2018.
- Para el año 2020, el banco perdió únicamente el 23.4% en relación al monto del año base; es decir, el Programa Antifraude Interno apoyo en dicha disminución del monto de la pérdida.
- Por otro lado, se observa que, para el período de 2020, el monto reportado para análisis disminuyó a 37.6%, según se indicó, se considera que dicha reducción obedece a la disminución de la frecuencia y montos de los fraudes internos, en virtud de la gestión e implementación del Programa Antifraude Interno.

Por otro lado, para explicar cómo el sistema de fraudes internos ha disminuido las pérdidas finales en cada año, se detallan los datos en la tabla 6:

Tabla 6: Disminución del valor de pérdidas por fraudes internos según monto reclamado versus pérdida real (Cifras en porcentajes)

Año analizado	Monto reclamo	Monto fraude determinado	Monto recuperado	Pérdida final
01 enero a 31 de julio de 2018	100.0%	77.8%	26.0%	51.7%
01 enero a 31 de julio de 2019	100.0%	72.8%	6.4%	66.7%
01 enero a 31 de julio de 2020	100.0%	67.0%	4.7%	62.3%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

Para estas cifras, el monto total de reclamos por casos de fraude interno para cada año se considera el valor base (100%), restando los valores de casos que se desestiman como fraude interno, los valores recuperados por la vía administrativa, para reflejar la pérdida final que impactó a la institución. Es importante considerar, que montos de casos determinados como fraudes internos, están en la vía judicial, del cual estiman tener

recuperaciones adicionales; sin embargo, no fue factible obtener estas cifras. De esa cuenta, se observa que:

- Para el 2018, del 100% de pérdida potencial o monto reclamado por casos de fraude interno, únicamente se reconoció una pérdida final del 51.7% de este monto.
- Para el 2019, del 100% de pérdida potencial o monto reclamado por casos de fraude interno, únicamente se reconoció una pérdida final del 66.7% de este monto.
- Para el 2020, del 100% de pérdida potencial o monto reclamado por casos de fraude interno, únicamente se reconoció una pérdida final del 62.3% de este monto.

En adición a estas cifras analizadas, la entidad resaltó que, en virtud de tener un proceso de investigación adecuadamente formalizado e integral para fraudes internos, es factible documentarlos adecuadamente para su seguimiento en la vía judicial, donde pueden obtenerse recuperaciones, a partir de lo que la pérdida se disminuiría.

4.7 Análisis de la maduración del Programa Anti Fraude Interno

Parte del estudio del banco objeto de análisis, incluyo aspectos cualitativos en función del cumplimiento y evaluación del nivel de madurez de elementos fundamentales del Programa Antifraude Interno, según buenas prácticas de gobierno corporativo detallados en capítulo 3, la Gestión del Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación del Instituto de Auditores Internos de España, COSO ERM, y el Modelo para Gestionar el riesgo de fraude corporativo durante una pandemia del Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos.

A partir de lo anterior, se consideró en la cuenta realizada, respecto del nivel de madurez de los 11 elementos fundamentales contenidos en figura 19, donde los criterios de maduración se consideraron los descritos en figura 21 y el criterio propio de los encuestados en el área de auditoría interna de la unidad de análisis.

- Niveles de maduración bajo: La Matriz de Riesgo de Fraude aún no está implementada en la unidad de análisis.

- Niveles de maduración medio: El Marco de Apetito al Riesgo, se tiene establecido a nivel de riesgo operacional, sin tener separación al límite de aceptación específica del riesgo por fraude interno. El monitoreo de alerta a nivel interno está alineado al riesgo de Lavado de Dinero y Financiamiento al terrorismo, en relación al fraude interno, está en fase de planificación. El régimen disciplinario, no es robusto en función de sanciones por fraudes internos, sino a nivel general por faltas leves, moderadas y graves. Esto en su conjunto, da ponderación media al proceso de planificación estratégica para la prevención, detección, investigación y seguimiento de los fraudes internos.
- Niveles de maduración alto: Se considera el compromiso del consejo de administración, el código de ética, política de prácticas prohibidas, posición y estrategia de la empresa frente al fraude interno, definición específica de las áreas de investigación y gestión del riesgo de fraude interno, con planes adecuadamente establecidos.

Figura 19: Niveles de maduración en elementos del Programa Anti Fraude Interno en el banco objeto de análisis

Elemento	Nivel de madurez
Planificación estratégica prevención, detección, investigación y seguimiento del fraude interno	Medio
Compromiso del Consejo de Administración	Alto
Marco de Apetito al Riesgo	Medio
Matriz de Riesgo de Fraude Interno	Bajo
Alertig fraude interno (Monitoreo de alertas)	Medio
Código de ética	Alto
Política de prácticas prohibidas	Alto
Régimen disciplinario	Medio
Área encargada de investigar de fraudes internos	Alto
Área encargada de gestión del riesgo de fraude interno	Alto
Marco normativo debidamente divulgado	Alto

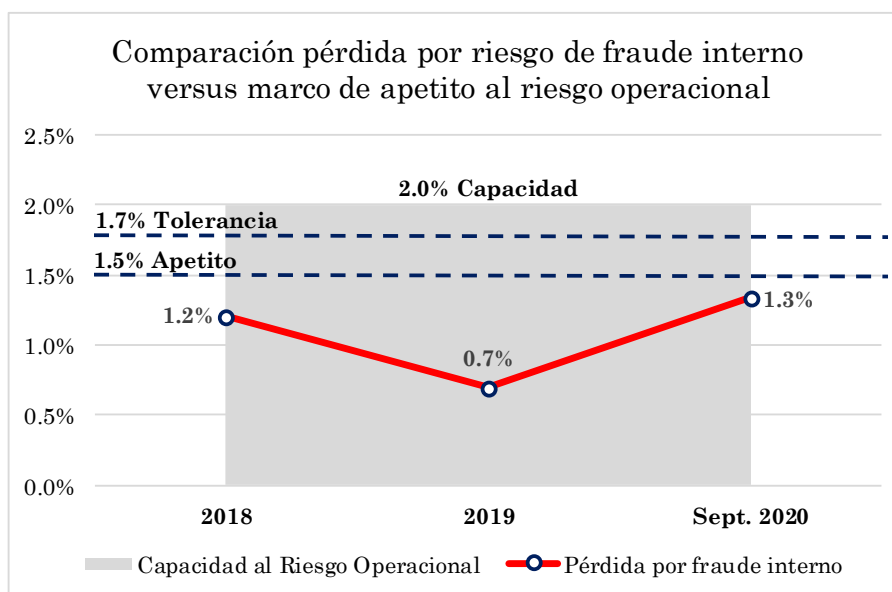
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

En lo que respecta al nivel de apetito de riesgo de fraude de la unidad, para determinar como la planificación estratégica apoya, desde una óptica financiera, en las pérdidas de la institución de acuerdo a su apetito de riesgo. En el cuestionario aplicado al banco, se recopiló información respecto del porcentaje o impacto de los fraudes internos en sus resultados y comparación con el apetito de riesgo definido por la institución.

De acuerdo a la información proporcionada por la unidad de análisis, se define el porcentaje de apetito, tolerancia y capacidad del riesgo en función de las utilidades del ejercicio del banco; sin embargo, dicho porcentaje es integral para el riesgo operacional, que incluye el riesgo de fraude interno y otros eventos, tal como se describe en figura 20.

Figura 20: Comparación porcentaje de pérdida por fraude interno en función de la utilidad del ejercicio versus el marco de apetitivo al riesgo

Riesgo	2018	2019	Sept. 2020
Apetito al Riesgo Operacional	1.5%	1.5%	1.5%
Tolerancia al Riesgo Operacional	1.7%	1.7%	1.7%
Capacidad al Riesgo Operacional	2.0%	2.0%	2.0%
Pérdida por fraude interno	1.2%	0.7%	1.3%



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

Para efectos del análisis, se observa que el porcentaje de la pérdida por fraude interno en función de la utilidad, bajó de 1.2% a 0.7% en 2019, aunque para septiembre 2020 se

incrementó a 1.3%, según se indicó, este crecimiento, obedece a causas específicas ocasionadas por la crisis actual relacionada a la pandemia. No obstante, estos porcentajes siempre se han mantenido entre los límites del apetito al riesgo operacional.

4.8 Beneficios financieros tangibles e intangibles del sistema de investigación de fraudes internos

De acuerdo a la investigación desarrollada respecto de la adopción de un sistema de investigación de fraudes internos a partir de estándares de gobierno corporativo; así como a las diferentes entrevistas efectuadas a principales directivos de auditoría interna, en virtud que en la propuesta de esta la implementación del Programa Antifraude Interno, se sugiere esté a cargo de dicho órgano de control, como socio principal de los accionistas y consejo de administración a través de la evaluación y aseguramiento de control interno, gobierno corporativo, y gestión de riesgos, inclusive el riesgo de fraude inmerso en el riesgo operacional.

4.8.1 Beneficios financieros intangibles

La gestión integral del sistema de investigación de fraudes internos basado en sanas prácticas de gobierno corporativo genera no sólo beneficios monetarios, sino beneficios financieros intangibles, que aportan valor a la empresa, sin que necesariamente dicho beneficio pueda verse físicamente, pero tienen la capacidad de generar valor. A partir de dicha premisa, los beneficios financieros intangibles son los siguientes:

- Apreciación de la valorización de la empresa, en virtud del incremento de la confianza de los accionistas e inversionistas en que se gestiona y administra adecuadamente los recursos de la empresa, por la disminución de pérdidas monetarias que los fraudes internos ocasionan. Con ello se logra captar y retener accionistas e inversionistas.
- Apoya a los accionistas y consejo de administración de la empresa a mantener la gestión empresarial de forma sostenibilidad, como una oportunidad de generar negocios comerciales con riesgos de ética y fraudes adecuadamente mitigados, y no como un proyecto que solo genera costos.

- Mitiga a niveles aceptables el nivel de exposición del riesgo de reputación de la empresa al evitar involucrarse en operaciones anti éticas y fortalecer la visión de las partes interesadas en la adecuada gestión comercial de la empresa.
- El sistema de investigación de fraudes internos es una herramienta que incrementa el valor del recurso humano de la compañía, a través del fortalecimiento de sus valores éticos, que promulgue el alto compromiso de los empleados y funcionarios en desarrollarse en un ámbito empresarial con altos estándares, valores y responsabilidad con todas las partes de interés. Es decir, que las acciones del Programa Antifraude Interno sean efectuadas por todo el personal y a todo nivel de la organización, con la finalidad de asegurar que las actividades de control para mitigar el fraude interno se están haciendo cumplir y se logra el objetivo de gestionarlo hasta llevarlo a un nivel bajo y aceptable, según el apetito del riesgo de fraude interno definido por el Consejo de Administración.

4.8.2 Beneficios financieros tangibles

Dentro de los beneficios financieros tangibles del sistema de investigación de fraudes internos, en conjunto con el Programa Antifraude Interno, de acuerdo a los resultados de la investigación, se consideran los siguientes:

a) Eficiente del costo de capital

Da eficiencia al costo de capital de la empresa. Factores tales como la transparencia, rendición de cuentas, visión estratégica y ética empresarial, se convierten en una fuerte herramienta disuasiva de la cometida de fraudes y con ello mitigar a niveles aceptables las pérdidas por malas prácticas. Como se ha mencionado, al tener un adecuado Programa Antifraude Interno, las pérdidas por fraudes internos se disminuyen en cantidades importantes. Lo que repercute finalmente en mayores rendimientos del capital de los accionistas, medidor principal del costo del capital propio.

b) Fortalecimiento del índice de solvencia

Apegado a los factores analizados de los beneficios financieros intangibles, donde se denota la importancia de la gestión de fraudes para incrementar la confianza de los accionistas en el adecuado manejo de su capital. El índice de solvencia, para el análisis de indicadores financieros del sistema bancario guatemalteco, es usado para determinar el nivel en que el capital contable respalda la operación del banco. En ese sentido, mientras más confianza de inversión en el capital exista, mayor será el índice de solvencia que el banco pueda obtener.

Por otro lado, es importante considerar, que parte del análisis de solvencia de un banco guatemalteco, se considera el rubro contable de captación del público, el cual es una de las principales fuentes de fondeo de sus operaciones, la transparencia y confianza en la gestión del banco, impacta en el aumento de captación de fondos público y representa mitigación del riesgo de fuga de depósitos.

c) Incremento de rentabilidad a través de la disminución del gasto por pérdidas

Es inminente que la adecuada gestión del fraude interno conlleve a una disminución de las pérdidas económicas ocasionadas por los fraudes internos. Al ser el riesgo de fraude interno gestionado, controlado y supervisado se logra disminuirlo hasta un nivel de riesgo residual.

Como se analizó en figura 16, relacionada a las pérdidas medias del fraude ocupacional por tiempo de detección, se observó que la pérdida media de los fraudes detectados en un período mayor de 5 años fue de US\$ 740,000.00, mientras que aquellos que se detectaban en un período menor a 6 meses su pérdida media fue de US\$ 50,000.00; es decir, una disminución de la pérdida de US\$ 690,000.00, que representa un ahorro del 93.24% en relación a la pérdida económica de casos detectados a 5 años en función de los detectados en menos de los 6 meses.

De acuerdo a la investigación de la ACFE del año 2020, comparó como los controles antifraude disminuían el tiempo y el monto de pérdida media del fraude, en función de su existencia o ausencia. En dicho análisis, se determinó que:

- La intervención de la auditoría interna redujo el tiempo de detección de fraudes de 24 a 12 meses; es decir, fue más eficiente en un 50%, al igual que el código de conducta; asimismo, los controles relacionados a la línea de denuncia y la política antifraude, apoyaron a disminuir el tiempo de detección de 18 a 12 meses, con disminución del 33%, según se detalla en tabla 7.
- Por otro lado, estimó que la existencia de un código de conducta disminuyó la pérdida media en un 51%, de US\$ 205,000 a US\$ 100,000; la participación de la auditoría interna mitigó la pérdida de US\$ 200,000 a US\$ 100,000, disminución de un 50%; la línea de denuncia los redujo de US\$ 198,000.00 a US\$ 100,000, que representó una baja del 49% y la política antifraude lo contuvo en un 33%, al reducir la pérdida media de US\$ 150,000.00 a US\$ 100,000.00, según se observa en tabla 8.

**Tabla 7: Relación de disminución del tiempo de detección de fraudes internos
Según controles relacionados al Programa Antifraude Interno**

Control antifraude	Con control implementado	Sin control implementado	Porcentaje reducción
Auditoría interna	12 meses	24 meses	50%
Código de conducta	12 meses	24 meses	50%
Línea de denuncia	12 meses	18 meses	33%
Política Antifraude	12 meses	18 meses	33%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

**Tabla 8: Relación de disminución de la pérdida media de fraudes internos
Según controles relacionados al Programa Antifraude Interno
Cifras en dólares de Estados Unidos**

Control antifraude	Con control implementado	Sin control implementado	Porcentaje reducción
Auditoría interna	\$100,000	\$200,000	50%
Código de conducta	\$100,000	\$205,000	51%
Línea de denuncia	\$100,000	\$198,000	49%
Política Antifraude	\$100,000	\$150,000	33%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

4.9 Herramientas propuestas

Como valor agregado, se presenta la propuesta de implementación de un adecuado sistema de investigación de fraudes interno que genere valor a la actividad de la empresa, la cual contempla consideraciones en el proceso de su implementación, el modelo sugerido, estructura y funciones en el área de investigación de fraudes internos y el marco normativo relacionado, con la finalidad de asegurar que dicho sistema cumpla con los estándares de gobierno corporativo y coadyuve con la prevención, detección, investigación y seguimiento de los fraudes internos.

4.9.1 Proceso de implementación

Con la finalidad de implementar el proceso mediante una planificación estratégica adecuada, que conlleve las autorizaciones de los órganos competentes, principalmente en búsqueda que el sistema de investigación de fraudes internos, cumpla con los mayores estándares profesionales que coadyuven en un programa integral antifraude interno. Es recomendable considerar los procesos siguientes:

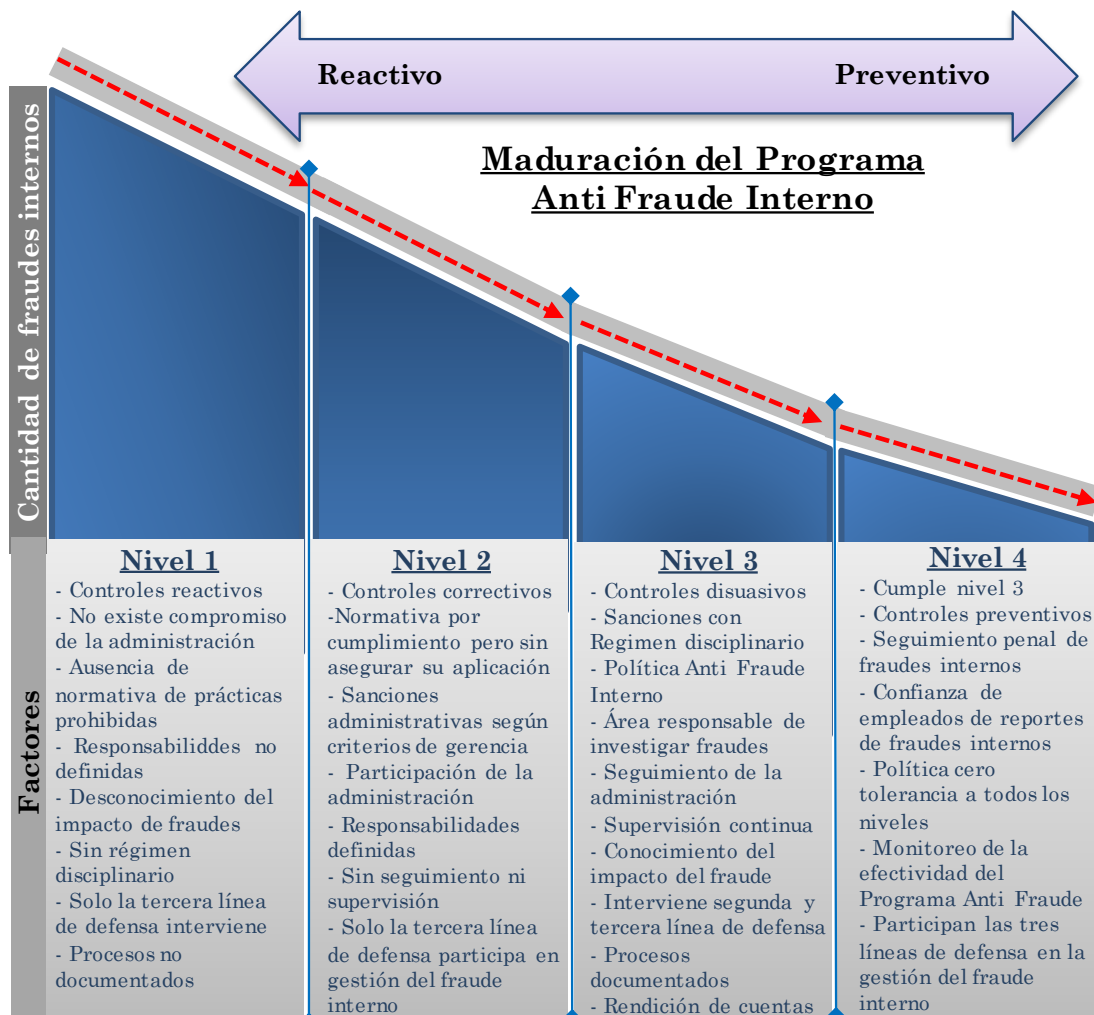
a) Evaluación del entorno

Con la finalidad de determinar el estado actual de la institución respecto de la estrategia institucional establecida, es adecuado y razonable efectuar un análisis interno y externo de los factores que afectan al ambiente de la empresa en función del fraude interno. Este proceso, es importante en cada proyecto a ejecutar en una empresa, con lo cual se permita planificarlo, ejecutar y supervisarlos adecuadamente, este diseño debe efectuarse con apego al perfil de la empresa, su tamaño, complejidad, línea de negocio y estrategia empresarial.

Es esencial que se conozcan las características específicas del banco, no solo a nivel interno, sino de todos los factores externos que la afectan, principalmente al cumplimiento de aquellos aspectos relacionados a estándares internacionales de gobierno corporativo, principios de control interno y gestión de riesgos, pero principalmente los requerimientos obligatorios de la legislación del país.

Como herramienta para determinar el nivel de maduración de la empresa en temas de fraude interno podría tenerse de referencia cuatro niveles sugeridos a partir de una perspectiva de la maduración de la empresa en el Programa Antifraude Interno, en función del compromiso de los altos directivos, el liderazgo, los procesos internos y la cultura organizacional relacionada al compromiso de los empleados en la cultura empresarial. Es importante resaltar que no es una herramienta derivada de una investigación científica, sino un ejemplo con base en conocimientos empíricos de factores que pueden considerarse para evaluar la maduración del programa. Estos se describen en figura 21.

Figura 21: Niveles de maduración programa antifraudes internos



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, es importante evaluar la conducta de los individuos a partir de la identificación clara de los riesgos y los controles implementados en la organización. Es decir, no se trata sólo de cumplir con las reglas, sino de crear una cultura ética, y de autocontrol. Se deben considerar las estrategias empresariales, metas, objetivos, requerimientos mínimos, principios clave, valores y ética de la empresa pueden, determinar la maduración de estos factores como principales impulsores, incentivos e indicadores. (Deloitte, 2017)

Asimismo, es imperante que se evalúe la efectividad del control interno en la implementación de controles antifraudes. De acuerdo a Hernández en el año 2008, en su presentación de Efectividad del Control Interno en la Prevención del Fraude, establece las consideraciones de los cinco componentes de control interno en función del fraude:

Figura 22: Efectividad de controles antifraudes



Fuente: Deloitte, 2008

b) Preparación del plan estratégico del Programa Antifraude Interno

Una vez analizado y determinado el nivel de madurez de la empresa en relación a su Programa Antifraude Interno, es importante preparar una propuesta a través de la cual se permita resaltar ante los altos directivos, la importancia de establecer un sistema de investigación de fraudes internos en el área de auditoría interna, el cual contenga:

- Programa Antifraude Interno, entre los factores que se pueden considerar: Las políticas relacionadas a prácticas prohibidas, una planificación estratégica para la prevención, detección, investigación y seguimiento del fraude interno, un régimen disciplinario debidamente documentado y divulgado; así como el área encargada de la investigación y prevención de fraudes, entre otras buenas prácticas.
- Responsabilidades del área de investigación de fraude interno. Dependiente del tamaño, complejidad y estrategia empresarial, analizar los asuntos que este evaluará y aquellos eventos que estarán a cargo del Comité de Ética, en los cuales no necesariamente se relacione un fraude interno.
- Analizar el recurso humano multidisciplinario necesario que integre el área encargada del sistema de investigación de fraudes internos, según de amplía en literal f) Conformación del equipo multidisciplinario.
- El plan de capacitación del área de investigación de fraudes internos, que contengan aspectos relacionados a la investigación forense, ejecución de pruebas sustantivas, control interno, gestión de riesgos y otros.
- Preparar un análisis, desde un punto de vista financiero, de la relación costo beneficio del proyecto. Donde los accionistas y el consejo de administración conozcan su viabilidad y rentabilidad. En los costos se puede incluir la nómina, el plan de capacitaciones y dentro de los beneficios los ahorros por la detección de fraudes, por recuperaciones en el proceso de investigación y en los procesos judiciales, que incluya los beneficios intangibles como el incremento de la credibilidad de la administración del negocio y el riesgo de reputación.

c) Autorización del comité de auditoría

Luego del análisis del entorno y la preparación de la propuesta del Programa Antifraude Interno, se deberá someter a consideración y autorización del Comité de Auditoría, como autoridad máxima de la función de auditoría interna. En virtud que, la propuesta sugiere que la investigación de fraudes internos este a cargo de la auditoría interna. En este proceso, se deberían de considerar, incluso, aquellos cambios propuestos por este órgano colegiado, cuando la perspectiva sea, en todo caso, agregar valor a la propuesta planteada.

d) Autorización del consejo de administración

Una vez aprobado por el Comité de Auditoría, es importante que la propuesta sea presentada al Consejo de Administración, como autoridad máxima; es decir, este proyecto para ser ejecutado debe contar con el aval de este órgano colegiado, quien puede aprobar o denegar cualquier decisión.

Esto en concordancia con lo establecido en el artículo 4 del Reglamento de Gobierno Corporativo, el cual refiere que el Consejo de Administración, o quien haga sus veces, velará porque se implemente y se mantenga en funcionamiento el sistema de control interno y un gobierno corporativo adecuado; en general tiene la facultad de aprobar o denegar cualquier decisión. Es decir, se debe resaltar la importancia del gobierno corporativo y el sistema de investigación de fraudes internos, para que sea autorizado, lo cual asegura que a todos los niveles sea de observancia obligatoria su aplicación.

e) Preparación del marco normativo interno relacionado

Al ser aprobado el proyecto del Sistema de Investigación de Fraude Internos por el Comité de Auditoría y el Consejo de Administración, se debe preparar y someter a las autorizaciones de los órganos competentes, toda la normativa interna que plasme la estrategia y posición de la institución ante el fraude interno. A fin de propiciar todos los lineamientos y normas de aplicación obligatoria relacionada al Programa Antifraude Interno, en las que se considere:

- Régimen sancionatorio
- Política Antifraude Interno, que especifique la posición de tolerancia cero.
- Procedimiento de Investigación Forense
- Descriptores de puestos del recurso humano que conforme el equipo del sistema de investigación de fraudes internos

El objetivo y contenido mínimo sugerido, relacionado a este marco normativo, se desarrolla en el inciso 5.4 del presente trabajo de investigación.

f) Conformación del equipo multidisciplinario

Es importante que el diseño de la estructura organizativa y conformación del equipo de investigación de fraudes internos sea a la medida de cada empresa; es decir, con apego a su complejidad, tamaño, línea de negocio y estrategia institucional. Con efectos ilustrativos y de referencia se sugiere la estructura según figura 26. En dicho análisis, es recomendable tener en cuenta:

- Sus roles y perfil del recurso humano deben ser profesional, técnico y multidisciplinario.
- Su línea de reporte, debe ser a una autoridad máxima, en este caso al Comité de Auditoría, para cuidar en todo caso la independencia en el juicio de las acciones, donde las gerencias no tengan injerencia en su actuar, en búsqueda de conveniencias.
- Debe abarcar las funciones detectivas, de investigación, disuasivas y correctivas; es decir no solo detectarlo e investigar determinado hecho, sino darle seguimiento y gestionar la mitigación de la ocurrencia, mediante controles disuasivos con proceso de alertas y divulgación de sanciones y consecuencias; así también, la perspectiva correctiva mediante recomendaciones de auditoria para corregir las desviaciones de controles internos que incremente la gestión del fraude.

g) Plan de trabajo para el área de investigaciones de fraudes internos

Luego de la aprobación del proyecto, el marco normativo interno relacionado y la conformación del equipo encargado del Programa Antifraude Interno, se deberá preparar el plan de trabajo del área, según las necesidades de la empresa, de las actividades que se desarrollarán en los próximos 5 años, dentro de las cuales se deben considerar, sin ser un orden de prioridad, las siguientes:

- En primera instancia, debe procurar un análisis de los beneficios financieros que genera, dentro de los cuales se pueden considerar, pero no suscribir a la medición del porcentaje de pérdidas según el Marco de Apetito al Riesgo, las pérdidas potenciales y pérdidas reales asumidas, así como creación de indicadores meta que incidan en la situación financiera.
- Reportes que deben brindar con los principales resultados de la gestión, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como herramienta para la toma de decisiones con el fin último de fortalecer el Programa Antifraude Interno.
- Definir criterios para priorización de las actividades según su criticidad en función del impacto económico y de acuerdo al nivel de riesgo establecido en el Mapa de Riesgo de Fraude interno.
- Creación del modelo y pilares de la investigación forense, inclusive el desarrollo de procedimientos, instructivos y guías que apoyen a la normativa interna establecida para el Programa Antifraude Interno.
- Establecer alianzas estratégicas con las áreas que son principales proveedoras de información y las áreas de apoyo, tales como talento humano, riesgos, cumplimiento, altas gerencias. Para asegurar celeridad y oportunidad en las investigaciones.
- La implementación de la línea confidencial de denuncia, que incluya la forma en la cual se proyectará confianza a los empleados de reportar casos sin tener repercusiones futuras, salvo cuando éstas no sean objetivas ni basadas en hechos reales, sino en perjuicio desleal contra un tercero.

- Divulgación de la normativa relacionada al Programa Antifraude Interno, y aquellas situaciones necesarias como herramienta de disuasión del riesgo de fraude.
- Desarrollar la estrategia desde la perspectiva de controles detectivos, mediante un monitoreo de alertas mediante banderas rojas.
- Creación de la Matriz de Riesgos de Fraude, con base en las principales áreas, procesos o productos con mayor exposición al riesgo. Desde la perspectiva de toma de decisiones basadas en riesgo, por prioridades en relación a criticidad.
- Auditorías forenses a efectuar basadas en las actividades o procesos ponderadas con mayor exposición, según la Matriz de Riesgos de Fraude definida.
- Los KPI o indicadores de medición para la atención de investigaciones forenses, en virtud que su frecuencia de reportes es dinámica y varía en el tiempo. Principalmente en búsqueda de investigaciones con mayor celeridad.
- Plan de necesidades de capacitación, para promulgar un recurso humano profesional y preparado, para asegurar que el desarrollo de sus actividades de alto nivel.
- Estrategia de seguimiento judicial de los casos, que incluya el seguimiento de sus avances y evaluar la efectividad del proceso.

h) Divulgación del marco normativo

Para asegurar el compromiso de todos los empleados en el Programa Antifraude Interno, es importante que se efectúe su adecuada divulgación o difusión de la normativa relacionada, principalmente, que conozcan las facultades del área de investigación de fraudes internos y las consecuencias.

Como se resaltó en la figura 21 relacionada a la efectividad de controles antifraudes, es imperante efectuar el proceso de difusión de la información relacionada al Programa Antifraude Interno, dar a conocer la estrategia aprobada por el Consejo de Administración y, principalmente dejar en claro la observancia obligatoria y la tolerancia cero que se tendrá en la aplicación del régimen sancionatorio relacionado a las prácticas prohibidas.

i) Creación de la línea confidencial de denuncia

Establecer la línea confidencial de denuncias, es uno de los pilares importantes que incrementan la efectividad del Programa Antifraude Interno, como se indicó en el inciso 4.5.2, las empresas, de 2010 a 2020, mediante su línea de denuncia han incrementado un 13% de reportes de fraudes. Sin embargo, es importante proyectar seguridad a los denunciantes que se guardará el principio de confidencialidad y que no será expuesta su identidad; por otro lado, también debe dejarse claramente establecidas las acciones disciplinarias para aquellas denuncias que no sean objetivas ni estén basadas en hechos reales, sino en perjuicio desleal contra un tercero.

4.9.2 Modelo del sistema de investigación de fraudes internos

Es importante que, en la planificación estratégica para la implementación del Programa Antifraude Interno, se consideren los pilares de investigación; así como el modelo propuesto para el Programa Antifraude Interno.

a) Pilares del Programa Antifraude Interno

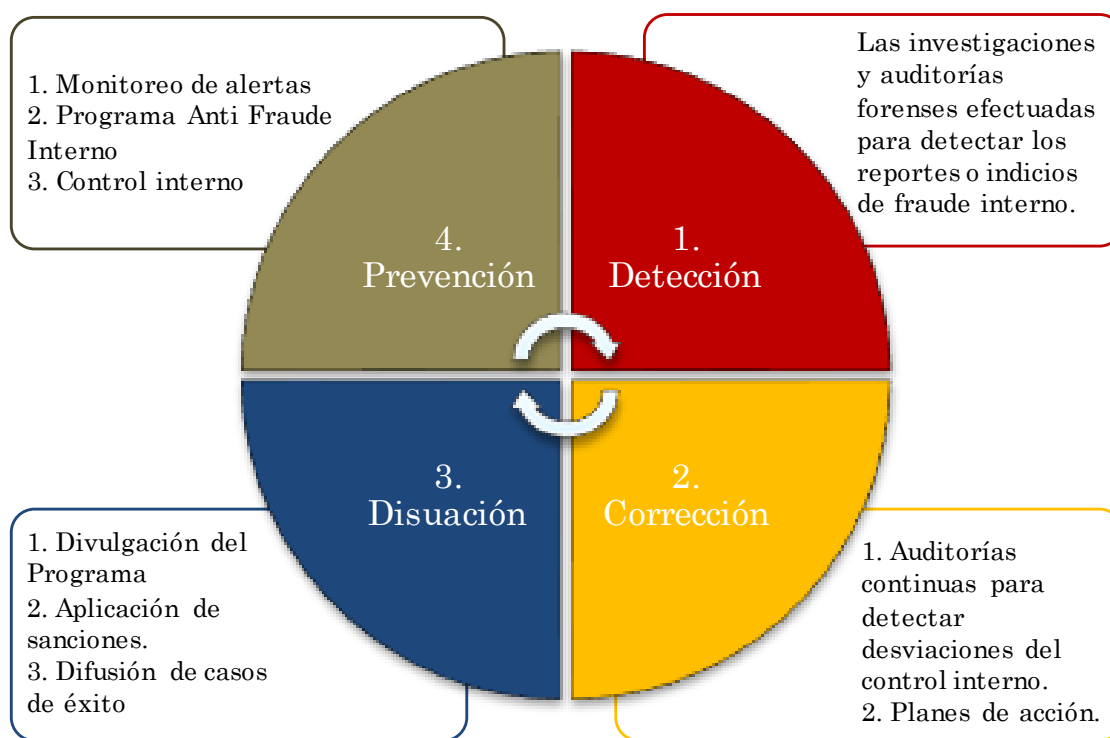
Para efectos de la ejecución del Programa Antifraude Interno, se deben considerar cuatros campos de acción o enfoques de aplicación, los cuales se centran en:

- **Detección:** esta fase la comprende los procesos de investigaciones forenses y auditorías forenses, con la finalidad de detectar y confirmar indicios de fraude interno, sean tentativas de fraude interno; o bien, se hayan consumado.
- **Corrección:** enfoque del Programa Antifraude Interno a través del cual se identificarán desviaciones de control interno derivado de las recomendaciones surgidas en las auditorías internas efectuadas y el establecimiento de planes de acción por parte de la primera y segunda línea de defensa.
- **Disuasión:** en este enfoque se buscarán mitigar la probabilidad de ocurrencia del fraude interno mediante el establecimiento de conciencia respecto del fraude interno en todos los empleados. Entre las cuales se consideran la divulgación del Programa Antifraude Interno, aplicación de sanciones y difusión de casos de éxito para que los

empleados conozcan que cometer un fraude tiene sus repercusiones y la política de tolerancia cero se aplica.

- **Prevención:** este enfoque se usa como una herramienta que incluye procedimientos, prácticas y control interno en general, para mitigar a un nivel aceptable la ocurrencia de fraudes interno. Entre las actividades relacionadas a controles preventivos se encuentra el monitoreo de alertas, el fortalecimiento del control interno con perspectiva a contrarrestar los fraudes.

Figura 23: Pilares o enfoques del Programa Antifraude Interno

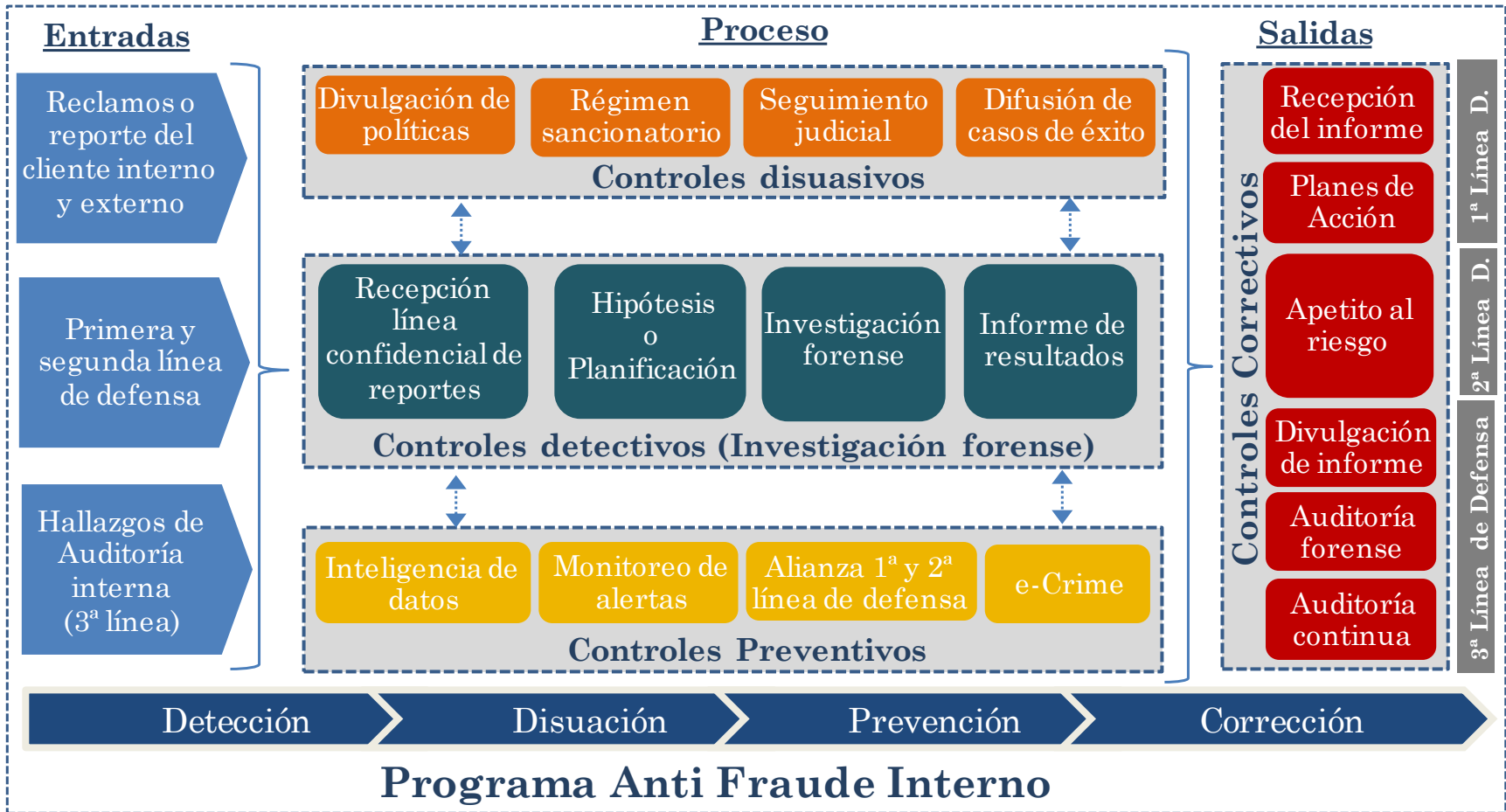


Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

b) Modelo

Para fines de consulta y referencia en la formulación del modelo del sistema de investigación de fraudes que se incluye en el Programa Antifraude Interno, es importante que se consideren las entradas, procesos y salidas que conlleva la detección, investigación, prevención y detección. Tal como se ilustra en figura 24.

Figura 24: Modelo del Programa Antifraude Interno



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación efectuada.

c) Enfoque de contención del fraude interno

La institución deberá tener en consideración en su Programa Antifraude Interno, un enfoque de contención del fraude interno a partir de los factores que llevan a una persona a cometer un fraude; para lo que se puede tener de referencia el triángulo del fraude de Cressey, que abarca la oportunidad, presión y racionalización. A grandes rasgos, debería contemplar los factores involucrados y partir de ello, establecer los enfoques de contención y auditar la eficiencia de controles:

Figura 25: Enfoque del Programa Antifraude Interno con base en el triángulo del fraude

Elemento	Factores involucrados	Enfoque del Programa
Oportunidad	Controles internos deficientes, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Inadecuada segregación de funciones. - Poca o nula supervisión. - Exceso de confianza. - Procesos no documentados. - Nula rendición de cuentas. 	Enfocar la gestión del fraude en: <ul style="list-style-type: none"> - Inadecuada segregación de funciones. - Poca o nula supervisión. - Exceso de confianza. - Procesos no documentados. - Nula rendición de cuentas. - Línea de reporte (aplica en los tres) - Controles correctivos.
Presión	Controles de gestión del recurso humano, tales como: <ul style="list-style-type: none"> - Metas irracionales de ventas y alta dependencia con la remuneración. - Alto endeudamiento del empleado. - Extorsión o amenaza externa hacia el empleado. - Contingencias familiares. 	Enfocar la gestión del fraude en: <ul style="list-style-type: none"> - Política conozca a su empleado. - Monitoreo de la situación financiera de empleados y funcionarios. - Existencia o efectividad del Servicio social para apoyo del empleado. - Control a cambios emocionales. - Controles disuasivos y preventivos.
Racionalización	Justificaciones por parte del defraudador, tales como: <ul style="list-style-type: none"> - "Todo el mundo lo hace", "Me lo merezco" "Es temporal, luego lo reintegro". - Sueldos o remuneraciones injustas. - Cambios en estilos de vida. - Aisla sus valores y ética. 	Enfocar la gestión del fraude en: <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de contratación del personal. - Revisión de política de remuneraciones. - Evaluación del clima organizacional. - Fortalecimiento de política de prácticas prohibidas. - Supervisión. - Controles detectivos, correctivos, preventivos y disuasivos.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

A través de lo indicado en la figura 25, para la formulación del Programa Antifraude Interno y el plan de trabajo del área responsable, se sugiere tener en cuenta los elementos del triángulo, los factores que se involucran, con apego al área y tipología del fraude a gestionar, para establecer el enfoque de trabajo. Es importante considerar que,

dicho modelo corresponde a una guía básica para la planificación de gestión del fraude a partir de las principales deficiencias observadas; es decir, en función de los factores que influyen en un individuo a cometer un fraude, se consideren las acciones necesarias para gestionar y controlar el fraude a fin de mitigarlo a un nivel aceptable.

d) Estructura y funciones

Como se indicó, para efectos ilustrativos y de referencia, se sugiere según figura 26 la estructura del equipo que conformará el área encargada de la investigación de fraudes internos, para ello es factible considerar las posiciones siguientes:

Director del equipo

Como líder principal encargado de la ejecución y planificación estratégica del Programa Antifraude Interno que se establezca, con la finalidad de gestionar el fraude interno de forma integral; desde una perspectiva de procesos detectivos, correctivos, disuasivos y preventivos. Las funciones, pero no limitadas a las siguientes:

- Responsabilidad de crear el plan de trabajo del área según se abordó en inciso 4.9.1 literal g.
- Definir la matriz de riesgo de fraudes internos con base en las áreas y productos de mayor exposición al fraude interno.
- Supervisar la función del jefe encargado de coordinar las investigaciones forenses.
- Asegurar que el auditor forense, con óptica de control interno, proponga las recomendaciones para corregir las desviaciones determinadas según los hallazgos de las investigaciones forenses.
- Crear las estrategias de controles detectivos y preventivos, mediante la inteligencia de datos efectuada por el Ingeniero Criminalista.
- Autorizar y establecer los casos de fraudes internos que, de acuerdo a la estrategia institucional, establecida en la política antifraudes, sea necesario darle seguimiento judicial en conjunto con el Criminalista.

Con reporte directo a la Dirección, se pueden considerar las posiciones del Criminalista, Ingeniero Criminalista, Jefatura de Investigaciones Forenses y el Auditora Forense, en

virtud de sus roles específicos, con la finalidad de coordinar adecuadamente el Programa Antifraude Interno.

Jefatura de investigaciones forenses

Como líder encargado de la coordinación y supervisión del proceso de investigación de los reportes de fraudes internos en la línea de denuncias, indicios de fraudes internos con base en las alertas generadas o surgidas durante las auditorías internas efectuadas. Entre sus funciones, pero no limitadas a las siguientes:

- Coordinar y supervisar el trabajo del o los investigadores de campo; así como del o los analistas forenses.
- Efectuar análisis preliminar de los casos ingresados para determinar si se ajustan a indicios de fraude interno, y validar que cumplan con los requisitos previamente definidos. O bien, dirigirlos a la unidad competente.
- Definir hipótesis del caso con la cual los analistas forenses basarán su investigación, con la finalidad, de guiarla con su óptica y experiencia; es decir, debe ser el experto del área, con cualidades y preparación académica adecuada. Esta fase se puede considerar la planificación de la investigación forense.
- Definir las estrategias que el investigador y analistas forenses deben efectuar con la finalidad de asegurar el éxito de la investigación.
- De los resultados de las investigaciones, coordinar el trabajo con otras áreas de apoyo, tales como relaciones laborales, jefes inmediatos de los involucrados, para determinar las acciones a seguir.
- Revisar los informes finales de las investigaciones forenses.

Criminalista

Profesional encargado del seguimiento penal de los casos y asesoría legal en general de la actividad de las investigaciones forenses y auditorías forenses, así como las recuperaciones económicas. Entre sus funciones, pero no limitadas a, se pueden considerar:

- Asesoría legal en los procesos relacionados al Programa Antifraude Interno, para asegurar en todo caso, que las acciones ejecutadas sean con apego a las leyes aplicables, principalmente en el ámbito laboral y penal.
- Efectuar el proceso de recuperaciones de los fraudes identificados y efectuar la ejecución de garantías que se hayan logrado en las investigaciones forenses, tales como pagarés, protesto de cheques, otros.
- Preparación de información y documentos necesarios para la presentación de los memoriales de denuncias en los ámbitos penales o civiles, según sea el caso.

Ingeniero criminalista

Profesional encargado de las estrategias relacionadas a las actividades preventivas y disuasivas del fraude interno mediante la inteligencia de datos, a partir de tipologías y metodologías de los fraudes identificados por el área y las de mayor riesgo ponderadas en la Matriz de Riesgos de Fraude. Entre sus funciones, pero no limitadas a, se pueden considerar:

- Creación de alertas o banderas rojas, seguimiento y análisis, para reporte y traslado de casos con indicios de fraude interno, para su investigación.
- Apoyo al proceso de investigación forense, mediante análisis y generación de información de bases de datos e investigación relacionada con sistemas informáticos.
- Creación y administración de bases de datos para efectuar la planificación con base en los datos históricos de las principales tipologías, metodologías utilizadas para los fraudes internos, y con ello efectuar las estrategias de acuerdo a la mutación de las modalidades del fraude.

Auditor forense

Se considerará como el experto de evaluaciones desde la perspectiva del fraude interno, quien, desde una óptica de auditoría, efectuará revisión de los procesos para identificar las deficiencias de control interno y recomendar a los responsables de la primera y segunda línea de defensa para la formulación de planes de acción que permita mitigar a

niveles aceptable la exposición al riesgo de fraude interno. Entre sus funciones, pero no limitadas a, las siguientes:

- Auditorías de procesos desde una óptica de los principales procesos o procedimientos expuestos a fraudes internos.
- Elaboración de informes de auditoría para los casos de alto impacto que son considerados apoyo en la elaboración y actualización de la Matriz de Riesgo de Fraude en conjunto con la Dirección y Jefatura de Investigaciones Forenses.

Analista forense

El profesional encargado de efectuar las investigaciones forenses a través de la aplicación de diferentes pruebas y técnicas que les permita encontrar la verdad de los hechos a través de evidenciar documentalmente los indicios de fraudes internos. Entre sus funciones, pero no limitadas a, se pueden considerar:

- Investigación de los casos designados a través de la aplicación de pruebas y técnicas que le permita documentar la verdad de los hechos.
- Planificar el proceso de investigación a desarrollar en los casos designados, en conjunto con el jefe de investigaciones forenses, mediante la hipótesis inicial generada a partir de los indicios del fraude interno.
- Efectuar las entrevistas necesarias a los involucrados directos e indirectos para profundizar en los hechos del evento investigado.
- Recopilar y analizar la evidencia con la finalidad de documentar la verdad de los hechos para confirmar o desestimar los inicios de fraude interno.

Investigador de campo

Profesional responsable de las investigaciones de campo, quien será el encargado recopilar información de fuentes primarias, principalmente en locaciones ajenas a la empresa. Entre sus funciones, pero no limitadas a, se pueden considerar:

- Proveer de información y evidencia a los analistas forenses, mediante la aplicación de técnicas de recopilación de información, especialmente de fuentes primaria en locaciones fuera o ajenas de la empresa.
- Efectuar investigaciones forenses, como plan de sucesión o de contingencia, en virtud de la recurrencia de casos, para lo cual deberá tener las facultades y capacidades técnicas, para la ejecución de las investigaciones forenses de calidad.
- Efectuar investigaciones de encubierto para obtener mayor información, al cual que en un ámbito diferente no tendría acceso.

Figura 26: Organigrama funcional propuesto para el área de Investigación de fraudes internos



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al objetivo planteado de identificar las sanas prácticas relacionadas a la estructura de Gobierno Corporativo para la gestión apropiada del fraude interno, se concluye, que estas buenas prácticas proporcionan una adecuada estructura de principios, responsabilidades, políticas y procedimientos para un adecuado sistema de gestión de riesgos y control interno, a través de los cuales el banco puede mitigar adecuadamente las pérdidas potenciales por el riesgo de fraude interno. De acuerdo a las cifras del banco objeto de estudio, el modelo de investigación de fraudes internos coadyuvo a que las pérdidas disminuyeran de 1.2% a 0.7% en 2019, aunque para septiembre 2020 se incrementó a 1.3%, según se indicó, este importante crecimiento, obedece a causas específicas ocasionadas por la crisis actual relacionada a la pandemia. Estas pérdidas se mantuvieron dentro del apetito al riesgo operacional establecido en 1.5%. Según se describe en figura 20.
2. Como parte del trabajo realizado con base en el objetivo planteado de diseñar un adecuado sistema de investigaciones de fraudes internos con base en sanas prácticas de Gobierno Corporativo, se concluye, que a través del proceso de implementación, diseño de elementos del Programa Antifraude Interno, niveles de maduración, pilares del proceso; así como el enfoque de evaluación integral del riesgo de fraude interno, mediante el establecimiento de controles de detección, disuasión, prevención y corrección hace eficiente la mitigación de las pérdida por fraudes internos, de acuerdo a la experiencia internacional, el código de conducta disminuyó la pérdida media en un 51%, de US\$ 205,000 a US\$ 100,000; la participación de la auditoría interna mitigó la pérdida de US\$ 200,000 a US\$ 100,000, disminución de un 50%; la línea de denuncia los redujo de US\$ 198,000.00 a US\$ 100,000, que representó una baja del 49% y la política antifraude lo contuvo la pérdida media en un 33%, de US\$ 150,000.00 a US\$ 100,000.00, según se describe en tabla 8.
3. En función del tercer objetivo planteado, de resaltar ante la alta gerencia los beneficios financieros en el modelo de gestión empresarial, se concluyó la importancia del modelo de investigación de fraudes internos el cual debe ser aplicado

a todos niveles, según la investigación efectuada, los propietarios y altos directivos registraron pérdidas medias por fraudes de US\$ 600,000.00 que representaron el 20% de los casos. La unidad de análisis logró disminuir las pérdidas de 100.0% a un 51.7% en el año 2018, de un 100.0% a un 66.7% en el año 2019 y de un 100.0% a un 62.3% durante el año 2020. Así también, las empresas que adoptan sanas prácticas de gobierno corporativo, han incrementado de forma importante la valorización de las empresas, las cuales obtuvieron ratios de precio/ganancia en un 20% por encima del resto, la rentabilidad era un 45% superior y su margen neto un 76% superior, lo que en su conjunto permitieron que estas empresas, adecuadamente gestionadas con buenas prácticas, cotizaran hasta un 160% por encima de aquellas con gobierno corporativo deficiente.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo al análisis efectuado, que la unidad de análisis en su Marco de Apetito al Riesgo Operacional, efectúe una separación de los niveles de aceptación, tolerancia y capacidad para el riesgo de fraude interno, a fin de poder efectuar un seguimiento oportuno y definir planes de acción relacionados al Programa Antifraude Interno. Asimismo, para compromiso de los altos funcionarios, se definan procesos de seguimiento e indicadores relacionados a los fraudes internos de las áreas a su cargo, lo que en su conjunto les permita fortalecer la cultura de valores dentro de la institución.
2. Es importante que la unidad de análisis utilice las herramientas propuestas enfocadas a agregar valor en el modelo de gobierno corporativo enfocado a la gestión del riesgo de fraude interno, para lo cual considere en primera instancia el nivel de maduración de los elementos del Programa Antifraude Interno, a fin de establecer planes de acción para implementar la Matriz de Riesgo de Fraude Interno, y fortalecer lo relacionado al Marco de Apetito al Riesgo, según lo descrito en recomendación 1, el proceso de monitoreo de alertas de fraudes internos apegados a las características, tamaño y modelo del negocio, lo que en su conjunto permitirá fortalecer el nivel de madurez del proceso de planificación estratégica de la prevención, detección, investigación y seguimiento de los fraudes internos.
3. Preparar un informe ejecutivo dirigido al Consejo de Administración, con la finalidad de resaltar los beneficios financieros, desde la óptica de costo-beneficio, de forma integral, incluyendo los beneficios financieros tangibles e intangibles, que en su conjunto coadyuven al éxito de la administración del negocio, con responsabilidad hacia todas las partes interesadas, para asegurar que su capital está siendo adecuadamente administrado, lo cual permita atender las oportunidades de mejora detectadas en los niveles de madurez del programa y los aspectos que de acuerdo a las necesidades internas se consideren oportunas.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional Constituyente (1985). Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas.
- Association of Certified Fraud Examiners [ACFE]. (2020). Report to the Nations: 2020 global study on occupational fraud and abuse. Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners [ACFE].
- Banco de Guatemala (s.f.). Antecedentes de la banca central en Guatemala: Reseña Histórica. Guatemala: Banco de Guatemala. Recuperado de: <https://www.banguat.gob.gt/page/resena-historica>
- Baracaldo-Lozano, N. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (Tesis de Grado). Gobotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (2008). Valoración de Empresas: Manual. España: Neto Estudio creativo, S.L.
- Chacón, L. (2013). La edad media, origen de la banca moderna. España. Asociación Española de Mentoring. Recuperado de: <https://elmaslargoviaje.wordpress.com/2013/06/19/la-edad-media-origen-de-la-banca-moderna/>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2006). La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias. Basilea: Banco de Pagos Internacionales.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2012). La función de la Auditoría Interna en los bancos. Basilea: Banco de Pagos Internacionales.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015). Principio de Gobierno Corporativo para Bancos. Basilea: Banco de Pagos Internacionales.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], PriceWaterhouseCoopers [trad], Instituto de Auditores Internos de España [trad]

(2009). Gestión de Riesgos Corporativos: Marco Integrado. Estados Unidos de América: Instituto de Auditores Internos de España.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], PriceWaterhouseCoopers [trad], Instituto de Auditores Internos de España [trad] (2009). Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado: Técnicas de Aplicación. Estados Unidos de América: Instituto de Auditores Internos de España.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 1441 Código de Trabajo.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 17-73 Código Penal de Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 94-2000 Ley de Libre Negociación de Divisas y sus reformas.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 94-2001 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y sus reformas.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 16-2002 Ley Orgánica el Banco de Guatemala y sus reformas.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 17-2002 Ley Monetaria y sus reformas.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 18-2002 Ley de Supervisión Financiera y sus reformas.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 58-2005 Ley para Reprimir el Financiamiento al Terrorismo y sus reformas.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad y sus reformas.

Congreso de la República de Guatemala Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria y sus reformas.

Consejo de Estabilidad Financiera [FSB por sus siglas en inglés]. (2013). Thematic review on risk governance. Estados Unidos: Financial Stability Board.

Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2012). Gobierno Corporativo en América Latina: Importancia para las empresas de propiedad estatal. Venezuela: Corporación Andina de Fomento [CAF].

Corporación Financiera Internacional [IFC por sus siglas en inglés], Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE por sus siglas en inglés], Foro Global de Gobierno Corporativo [GCGF por sus siglas en inglés] (2010). Guía Práctica de Gobierno Corporativo: Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana. Estados Unidos de América: Corporación Financiera Internacional.

Cressey, D. (1953). Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement. Glencoe, IL: The Free Press

Delloite. (2008). Efectividad del Control Interno en la Prevención de Fraudes. Obtenido de SlidePlayer: <https://slideplayer.es/slide/1651705/>

Deloitte . (2017). PROGRAMAS ANTICORRUPCIÓN: Ingredientes para un programa de cumplimiento de clase mundial. Colombia: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Frett, N. (2016). Fraude Interno: Prevención, Detección y Tratamiento. Recuperado de: <https://fraudeinterno.files.wordpress.com/2016/12/fraude-interno-prevencion-y-deteccion-y-tratamiento.pdf>.

Instituto de Auditores Internos de España. (2013). Definición e implementación de apetito de riesgo. España: La Fabrica de Pensamiento.

Instituto de Auditores Internos de España. (2015). Gestión del Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación. España: La Fabrica de Pensamiento.

International Finance Corporation [IFC]. (2010). Guía Práctica de Gobierno Corporativo: Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda. Estados Unidos: International Finance Corporation [IFC].

Jefe de la República de Guatemala Decreto Ley 106, Código Civil. Emitido el 1 de julio de 1964.

KPMG. (2013). Internal Audit, Risk & Compliance Service. México: KPMG.

Lollet, P. (2017). Auditoria Forense. Venezuela.

Maolia, O. (2017). Reconocimiento de los efectos de los fraudes y la corrupción subyacentes en los hechos económicos que se reflejan en los Estados Contables: Encuestas y Contribuciones (Tesis de Doctorado). Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Muñoz, C. (2011). Buen gobierno corporativo igual competitividad: Lo que todo empresario debe saber. Ecuador. Escuela de Negocios de la ESPOL. Recuperado de: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2011/12/buengobiernocorporativo.pdf>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE por sus siglas en inglés] (2016). Principios de Gobierno Corporativo OCDE y del G20. Paris: Editions OCDE.

Pita, C., & Pardo, N. (2017). Viabilidad y ventajas de la implementación de gobierno corporativo en empresas de familia (Trabajo de Grado). Colombia: Universidad Externado de Colombia .

Price Waterhouse Cooper [PWC]. (2018). Encuesta Global sobre Delitos Económicos 2018. Argentina: Price Waterhouse Cooper [PWC].

Puentes, R., Velasco, N., & Vilar, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. Madrid, España: Revista de Estudios Cooperativos. Recuperado el 07 de 07 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/367/36711444005.pdf>

Resolución de la Junta Monetaria número JM-56-2011. Reglamento para la Administración Integral de Riesgos. Diario de Centro América. Guatemala: 20 de enero de 2016.

Resolución de la Junta Monetaria número JM-04-2016. Reglamento para la Administración del Riesgo Operacional. Diario de Centro América. Guatemala: 20 de enero de 2016.

Resolución de la Junta Monetaria número JM-62-2016. Reglamento de Gobierno Corporativo. Diario de Centro América. Guatemala: 12 de agosto de 2016.

Rothbard, M. (2002). A History of Money and Banking in the United States: The Colonial Era to World War II. Estados Unidos: Ludwig von Mises Institute.

Rocha, M. (2010). La responsabilidad de la Superintendencia de Bancos en la aplicación de las medidas de protección al ahorrante contenidas en el ordenamiento jurídico interno y su eficacia en la prevención del delito financiero (Trabajo de Licenciatura). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Baptista, M. P. (2014). Metodología de la Investigación (6ª Ed.). México: McGraw Hill Education.

Serna, H., Suárez, E., & Restrepo, M. (2007). Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano. Colombia: Federación Latinoamericana de Bancos -FELABAN-.

Superintendencia de Bancos (s.f.). ABC de Educación Financiera. Guatemala: SIB, Educación Financiera Superintendencia de Bancos [SIB]. (2018). Riesgo Operacional: Programa de Capacitación sobre Gestión de Riesgos Financieros. Guatemala: Superintendencia de Bancos [SIB].

Superintendencia de Bancos de Guatemala (2020). Información de instituciones sujetas a la vigilancia e inspección de la SIB: Suplemento mensual con información a marzo 2020. Guatemala. Recuperado de: http://www.sib.gob.gt/web/sib/informacion_sistema_financiero/suplemento-mensual

- Superintendencia de Bancos de Guatemala (2020). Boletín mensual de estadísticas del sistema financiero: marzo 2020. Guatemala. Recuperado de: <http://www.sib.gob.gt/web/sib/informacionfinanciera/boletinestadisticas>
- The Institute of Internal Auditors [IIA]. (2013). IIA Declaración de Posición: Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control. Estados Unidos: The Institute of Internal Auditors [IIA].
- The Institute of Internal Auditors [IIA]. (2017). Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Estados Unidos: The Institute of Internal Auditors.
- The Institute of Internal Auditors [IIA]. (2019). Tres líneas de defensa: documento de consulta del IIA. Estados Unidos: The Institute of Internal Auditors [IIA].
- The Institute of Internal Auditors [IIA]. (2020). Modelo para Gestionar el riesgo de fraude corporativo durante una pandemia. Estados Unidos: The Institute of Internal Auditors.
- Urbina, V. (2005). Auditoría de Fraudes en el Sector Financiero Privado (Tesis de Grado). Ecuador: Escuela Superior Politécnica.
- Van, G. H. y Brajovic, B. J. (2010). Análisis del Riesgo Bancario: Marco para valorar la gobernabilidad societaria y la administración de riesgos (3ª Ed.). Colombia: Banco Mundial y Mayol Ediciones.
- Varela, A., & Escobar, J. (2016). Costo-Beneficio de implementar una auditoría forense en las medianas empresas del sector comercial (Trabajo de Grado). Colombia: Universidad de Antioquia.
- Wolfe, D., & Hermanson, D. (2004). Management Fraud: The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. Nueva York: The CPA Journal.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de cuestionario de preguntas directas utilizado en el análisis de la unidad objeto de estudio

CUESTIONARIO A BANCO PRIVADO NACIONAL OBJETO DE ANÁLISIS	
Trabajo Profesional de Graduación: BENEFICIOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE FRAUDES INTERNOS BASADO EN SANAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA	
MUESTRA SELECCIONADA DEL UNIVERSO	
<i>El Universo se constituye por el área de auditoría interna del Banco Privado Nacional objeto de estudio, integrado por un equipo de 38 profesionales, dentro de los cuales se efectuó el cuestionario a 10 principales funcionarios con cargos directivos.</i>	
OBJETIVO DEL CUESTIONARIO	
<i>Obtención de datos cuantitativos y cualitativos respecto a beneficios financieros tangibles e intangibles, así como detalle de la percepción respecto de la efectividad del Programa Antifraude Interno establecido en el banco objeto de análisis.</i>	

A	Preguntas Directas	Seleccione con una X
1	<i>¿La empresa cuenta con un área específica para la investigación de fraudes internos?</i>	
Opciones	Sí No	
2	<i>De acuerdo a su experiencia, ¿Qué área es la idónea y competente para investigar los fraudes internos?</i>	
Opciones	Auditoría Interna Prevención y Cumplimiento Seguridad física Cumplimiento normativo	
3	<i>Frente al dilema que la Alta Gerencia no visualice el valor agregado de invertir en un sistema de investigación de fraudes internos. ¿Cuál diría es el principal causante?</i>	
Opciones	Falta de conocimiento de la ventaja financiera de costo/beneficio Énfasis en la gestión comercial Problema de agencia Otro: Especifique	
4	<i>¿La organización cuenta con líneas anónimas de reporte de sospechas o para denunciar hechos fraudulentos?</i>	
Opciones	Sí No	
5	<i>¿Se tiene una política de CERO TOLERANCIA al fraude en la organización, la cual es conocida por todos los empleados?</i>	
Opciones	Sí No	
6	<i>¿Conoce la empresa los efectos económicos ocasionados por los fraudes internos?</i>	
Opciones	Sí No	
7	<i>En caso de haber respondido sí: Luego de implementar el área para investigación de fraudes internos. ¿En qué medida se han disminuido las pérdidas ocasionadas por fraudes internos?</i>	
Opciones	Sin mejora Leve Moderada Alta	
8	<i>Desde el punto de vista de costo-beneficio ¿Considera viable establecer un equipo multidisciplinario encargado del sistema de investigación de fraudes internos?</i>	

CUESTIONARIO A BANCO PRIVADO NACIONAL OBJETO DE ANÁLISIS

Trabajo Profesional de Graduación: **BENEFICIOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE FRAUDES INTERNOS BASADO EN SANAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA**

MUESTRA SELECCIONADA DEL UNIVERSO

El Universo se constituye por el área de auditoría interna del Banco Privado Nacional objeto de estudio, integrado por un equipo de 38 profesionales, dentro de los cuales se efectuó el cuestionario a 10 principales funcionarios con cargos directivos.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Obtención de datos cuantitativos y cualitativos respecto a beneficios financieros tangibles e intangibles, así como detalle de la percepción respecto de la efectividad del Programa Antifraude Interno establecido en el banco objeto de análisis.

Opciones	Sí No	
9	¿Cuál o cuáles considera como ventaja de que la auditoría interna investigue los fraudes internos?	
Opciones	<ul style="list-style-type: none"> a. La objetividad e independencia al reportar directamente Consejo de Administración a través del Comité de Auditoría. b. El nivel de autoridad y acceso a la información otorgada por su estatuto de auditoría interna. c. La información de los hallazgos por deficiencias de control interno que genera el área de investigación de fraudes internos para la planificación de auditorías. d. Todas las anteriores 	
10	¿Cuál o cuáles considera como ventaja de que la auditoría interna investigue los fraudes internos?	
Opciones	<ul style="list-style-type: none"> a. La objetividad e independencia al reportar directamente Consejo de Administración a través del Comité de Auditoría. b. El nivel de autoridad y acceso a la información otorgada por su estatuto de auditoría interna. c. La información de los hallazgos por deficiencias de control interno que genera el área de investigación de fraudes internos para la planificación de auditorías. d. Todas las anteriores 	
11	¿Cuál o cuáles considera que son los principales beneficios financieros tangibles del sistema de investigación de fraudes internos?	
Opciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Eficiente costo de capital (rendimiento del capital propio) b. Incremento en margen de rentabilidad c. Fortalecimiento del índice de solvencia (mayor compromiso de capital de accionistas y fortalecimiento de la gestión de captación de fondos del público) d. Todas las anteriores 	

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

Anexo 2: Formato de cuestionario de preguntas abiertas utilizado en el análisis de la unidad objeto de estudio

CUESTIONARIO A BANCO PRIVADO NACIONAL OBJETO DE ANÁLISIS
Trabajo Profesional de Graduación: BENEFICIOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE FRAUDES INTERNOS BASADO EN SANAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA
MUESTRA SELECCIONADA DEL UNIVERSO
<i>El Universo se constituye por el área de auditoría interna del Banco Privado Nacional objeto de estudio, integrado por un equipo de 38 profesionales, dentro de los cuales se efectuó el cuestionario a 10 principales funcionarios con cargos directivos.</i>
OBJETIVO DEL CUESTIONARIO
<i>Obtención de datos cuantitativos y cualitativos respecto a beneficios financieros tangibles e intangibles, así como detalle de la percepción respecto de la efectividad del Programa Antifraude Interno establecido en el banco objeto de análisis.</i>

B	Preguntas Abiertas
1	<i>Desde la implementación del sistema de investigación de fraudes internos ¿Cómo se ha disminuido las pérdidas por fraude interno en relación a la utilidad del ejercicio del banco?</i>
Respuesta	
2	<i>Detalle los controles del Programa Antifraude Interno establecido e indique como estos han sido eficientes para la detección de fraudes internos.</i>
Respuesta	
3	<i>De acuerdo a los criterios de niveles de maduración presentados y su apreciación profesional en el Programa Antifraude Interno que aplica el banco, ¿Cuál considera que es el nivel de maduración del compromiso del Consejo de Administración? Justifíquelo.</i>
Respuesta	
4	<i>De acuerdo a los criterios de niveles de maduración presentados y su apreciación profesional en el Programa Antifraude Interno que aplica el banco, ¿Cuál considera que es el nivel de maduración del Marco de Apetito al Riesgo? Justifíquelo.</i>
Respuesta	
5	<i>De acuerdo a los criterios de niveles de maduración presentados y su apreciación profesional en el Programa Antifraude Interno que aplica el banco, ¿Cuál considera que es el nivel de maduración del Alertig fraude interno (Monitoreo de alertas)? Justifíquelo.</i>
Respuesta	
6	<i>De acuerdo a los criterios de niveles de maduración presentados y su apreciación profesional en el Programa Antifraude Interno que aplica el banco, ¿Cuál considera que es el nivel de maduración del Código de ética? Justifíquelo.</i>
Respuesta	
7	<i>De acuerdo a los criterios de niveles de maduración presentados y su apreciación profesional en el Programa Antifraude Interno que aplica el banco, ¿Cuál considera que es el nivel de maduración de la Política de prácticas prohibidas? Justifíquelo.</i>
Opciones	
8	<i>De acuerdo a los criterios de niveles de maduración presentados y su apreciación profesional en el Programa Antifraude Interno que aplica el banco, ¿Cuál considera que es el nivel de maduración del Régimen disciplinario? Justifíquelo.</i>
Opciones	
9	<i>De acuerdo a los criterios de niveles de maduración presentados y su apreciación profesional en el Programa Antifraude Interno que aplica el banco, ¿Cuál considera que es el nivel de maduración del Área encargada de investigar de fraudes internos? Justifíquelo y detalle si este segregación de funciones entre la investigación del fraude y la gestión del riesgo de fraude.</i>
Opciones	

CUESTIONARIO A BANCO PRIVADO NACIONAL OBJETO DE ANÁLISIS

Trabajo Profesional de Graduación: **BENEFICIOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE FRAUDES INTERNOS BASADO EN SANAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA GUATEMALTECA**

MUESTRA SELECCIONADA DEL UNIVERSO

El Universo se constituye por el área de auditoría interna del Banco Privado Nacional objeto de estudio, integrado por un equipo de 38 profesionales, dentro de los cuales se efectuó el cuestionario a 10 principales funcionarios con cargos directivos.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Obtención de datos cuantitativos y cualitativos respecto a beneficios financieros tangibles e intangibles, así como detalle de la percepción respecto de la efectividad del Programa Antifraude Interno establecido en el banco objeto de análisis.

10	<i>De acuerdo a los criterios de niveles de maduración presentados y su apreciación profesional en el Programa Antifraude Interno que aplica el banco, ¿Cuál considera que es el nivel de maduración del Área encargada de gestión del riesgo de fraude interno? Justifíquelo y detalle si este segregación de funciones entre la investigación del fraude y la gestión del riesgo de fraude.</i>
Opciones	
11	<i>De acuerdo a los criterios de niveles de maduración presentados y su apreciación profesional en el Programa Antifraude Interno que aplica el banco, ¿Cuál considera que es el nivel de maduración del Marco normativo debidamente divulgado del Programa Antifraude Interno? Justifíquelo.</i>
Opciones	

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo realizado.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estándares de gobierno corporativo para bancos guatemaltecos	19
Tabla 2: Principios relativos a las expectativas de supervisión inherentes a la función de auditoría interna del Comité de Basilea.....	55
Tabla 3: Principios relativos a las expectativas de supervisión inherentes a la función de auditoría interna del Comité de Basilea.....	57
Tabla 4: Efectividad de controles antifraudes.....	79
Tabla 5: Disminución del valor de pérdidas por fraudes internos luego de la implementación del sistema de investigación.....	82
Tabla 6: Disminución del valor de pérdidas por fraudes internos según monto reclamado versus pérdida real.....	83
Tabla 7: Relación de disminución del tiempo de detección de fraudes internos Según controles relacionados al Programa Antifraude Interno.....	90
Tabla 8: Relación de disminución de la pérdida media de fraudes internos Según controles relacionados al Programa Antifraude Interno.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Transición en el enfoque del concepto gobierno corporativo.....	9
Figura 2: Relación de los enfoques del gobierno corporativo.....	10
Figura 3: Evolución histórica del gobierno corporativo, experiencia internacional y caso Guatemala.....	11
Figura 4: Estándares de gobierno corporativo en sociedades mercantiles.....	18
Figura 5: Organigrama del Sistema Financiero Regulado.....	25
Figura 6: Triángulo del fraude.....	37
Figura 7: Diamante del fraude.....	38
Figura 8: Triángulo de relaciones internas en el gobierno corporativo.....	43
Figura 9: Modelo de gobierno corporativo.....	46
Figura 10: Principales reglamentos emitidos por la Junta Monetaria relacionada a la gestión de riesgos y gobierno corporativo.....	47
Figura 11: Factores y eventos del fraude operacional.....	49
Figura 12: Modelo de las tres líneas de defensa.....	59
Figura 13: Pérdidas del fraude ocupacional por nivel de autoridad del empleado.....	70
Figura 14: Principales canales y fuentes de detección del fraude ocupacional...	72
Figura 15: Cifras de pérdidas ocasionadas por fraude ocupacional.....	73
Figura 16: Pérdidas medias del fraude ocupacional por tiempo de detección....	74
Figura 17: Pérdidas medias en dólares de Estados Unidos, por industria analizada.....	75
Figura 18: Pérdidas medias por industria analizada.....	77

Figura 19: Niveles de maduración en elementos del Programa Anti Fraude Interno en el banco objeto de análisis	85
Figura 20: Comparación porcentaje de pérdida por fraude interno en función de la utilidad del ejercicio versus el marco de apetitivo al riesgo	86
Figura 21: Niveles de maduración programa antifraudes internos.....	92
Figura 22: Efectividad de controles antifraudes.....	93
Figura 23: Pilares o enfoques del Programa Antifraude Interno.....	100
Figura 24: Modelo del Programa Antifraude Interno.....	101
Figura 25: Enfoque del Programa Antifraude Interno con base en el triángulo del fraude.....	102
Figura 26: Organigrama funcional propuesto para el área de Investigación de fraudes internos.....	107

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de cuestionario de preguntas directas utilizado en el análisis de la unidad objeto de estudio.....	118
Anexo 2: Formato de cuestionario de preguntas abiertas utilizado en el análisis de la unidad objeto de estudio.....	120