

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



INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

**ANÁLISIS DEL SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE
CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN UN BANCO PRIVADO EN LA REPÚBLICA DE
GUATEMALA, CON BASE EN LA NORMA ISO 19600:2014**



LICENCIADO HEBER ARNOLDO PÉREZ GARCÍA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

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



**ANÁLISIS DEL SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE
CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN UN BANCO PRIVADO EN LA REPÚBLICA DE
GUATEMALA, CON BASE EN LA NORMA ISO 19600:2014**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en 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.

ASESOR LIC. MSC. JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES

AUTOR LICENCIADO HEBER ARNOLDO PÉREZ GARCÍA

GUATEMALA, 04 DE SEPTIEMBRE 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: Doctor Byron Giovanni 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

Presidente: MSc. Efraín Romeo Marroquín Muñoz

Evaluador: MSc. Ángel Antonio Rivas Rivera

Evaluador: Dra. Silvia Rocio Quiroa Rabanales

ACTA/EP No. **03462****ACTA No. MAF-G-08-2020**

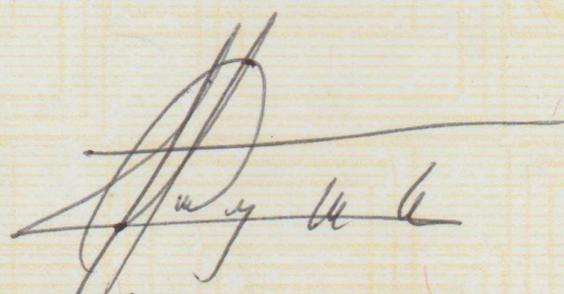
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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, el **26 de septiembre de 2,020**, a las **14:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Heber Arnoldo Pérez García**, carné No. **200513913**, 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 **"ANÁLISIS DEL SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN UN BANCO PRIVADO EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, CON BASE EN LA NORMA ISO 19600:2014"**, 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 73 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Revisar el documento enviado con las observaciones realizadas y adicionalmente considerar lo indicado por cada uno de los miembros de terna manifestado verbalmente durante la presentación

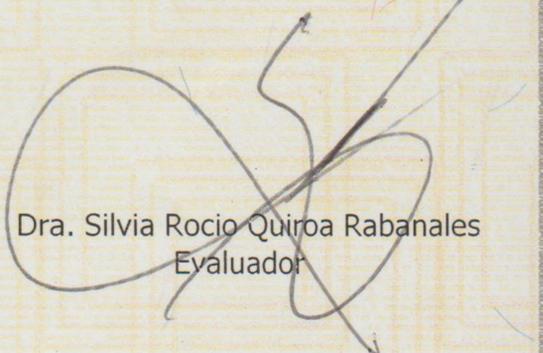
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 26 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.



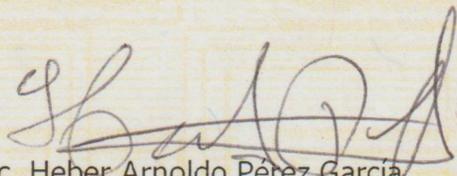
MSc. Efraín Romeo Marroquín Muñoz
Coordinador



MSc. Ángel Antonio Rivas Rivera
Evaluador



Dra. Silvia Rocio Quiroa Rabanales
Evaluador



Lic. Heber Arnoldo Pérez García
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Heber Arnoldo Pérez García, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 2 de octubre de 2020.

(f)

Msc. Efraín Romeo Marroquín Muñoz
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- DIOS:** Por darme una y mil oportunidades para alcanzar mis metas, por la misericordia que nos muestra en cada momento y por su amor infinito.
- MIS PADRES:** Por creer en mí; por las noches de desvelo, por su dedicación y por apoyarme en cada meta que me propongo, los amo. Gracias, gracias, gracias.
- MI ESPOSA:** Por confiar en mí, por apoyarme, por tener una palabra de aliento cuando estoy cansado; pero, más que nada por tu ternura y amor. Te amo.
- MI HIJA:** Ana Cecilia, por recordarme que la vida se vive en los pequeños detalles en los juegos, en las risas y en los sueños, mi amor infinito para ti.
- MI HERMANA:** Por apoyarme cuando la necesite, eres la mejor.
- A MIS AMIGOS y MAESTROS:** A los que siento que conozco de toda la vida: Osmar, Allan; a mis amigos y compañeros de la maestría, mi cariño, admiración y respeto para todos ustedes.
- A:** La Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado. Por darme la oportunidad de superarme y de aportar un grano de arena a la sociedad guatemalteca.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. El cumplimiento Normativo.....	1
1.2. Administración de riesgos	2
1.3. Antecedentes del Cumplimiento Normativo en Guatemala.....	4
1.4. Antecedentes de la Administración de Riesgos en Guatemala	5
1.5. Unidad Administrativa de Cumplimiento.....	6
1.6. Programa de Cumplimiento	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Bancos	9
2.2. Clases de bancos.....	10
2.3. Bancos privados nacionales.....	11
2.3.1. Objetivos	11
2.3.2. Importancia.....	11
2.3.3. Estructura organizacional	12
2.3.4. Cultura organizacional y valores éticos	13
2.3.5. Legislación aplicable	14
2.4. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea	14
2.5. Organización Internacional de Normalización (ISO).....	15
2.6. Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway	15
2.7. Junta de Estabilidad Financiera (FSB).....	16
2.8. Sistema de normativa prudencial en la República de Guatemala	17
2.9. Riesgo	18
2.10. Riesgo de cumplimiento	19
2.11. Administración de riesgo.....	19
2.12. Marco de Gobierno de Riesgo.....	20
2.13. Unidad Administrativa de Cumplimiento.....	23
2.13.1. Objetivo	23
2.13.2. Funciones y atribuciones	24
2.14. Sistema de gestión de cumplimiento y principios de buen gobierno	25
2.14.1. Organización administración del riesgo de cumplimiento normativo.....	25

2.14.2.	Sistema Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo	26
2.14.3.	Programa de cumplimiento	27
2.14.4.	Metodología para la evaluación del riesgo	27
2.14.5.	Metodología evaluación del cumplimiento de obligaciones normativas	28
2.14.6.	Obligaciones Normativas	28
3.	METODOLOGÍA	30
3.1.	Definición del problema	30
3.2.	Delimitación del problema	32
3.2.1.	Unidad de análisis	32
3.2.2.	Periódico histórico	32
3.2.3.	Ámbito geográfico	32
3.2.4.	Ámbito Institucional	32
3.3.	Objetivos	32
3.3.1.	Objetivo general	32
3.3.2.	Objetivos específicos	33
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos	33
3.4.1.	Técnicas de investigación aplicadas	34
3.4.2.	Instrumentos de medición aplicados	34
3.5.	Universo objeto de estudio	34
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
4.1.	Situación actual sistema administración riesgo de cumplimiento normativo	35
4.1.1.	Modelo de gestión de riesgos implementado	35
4.1.2.	Gobierno del modelo de gestión de riesgos	36
4.1.3.	Objetivo administración del riesgo de cumplimiento normativo	39
4.1.4.	Ámbito de aplicación administración riesgo de cumplimiento normativo	39
4.1.5.	Compromiso organizacional administración del riesgo de cumplimiento normativo	40
4.1.6.	Políticas para la administración del riesgo de cumplimiento normativo	40
4.1.7.	Importancia de los valores organizacionales	40
4.1.8.	Metodología para la evaluación del riesgo de cumplimiento normativo	41
4.2.	Análisis de la situación actual del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo	43
4.2.1.	Modelo de Madurez	43
4.2.2.	Resultado del análisis	46

4.2.3. Determinación del nivel de madurez	58
4.3. Propuesta de hoja ruta de los planes de acción	61
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ÍNDICE DE TABLAS	77

RESUMEN

Este proyecto tiene como principal cometido el análisis del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo bajo la Norma Internacional 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento, emitida por la Organización Internacional de Normalización.

La administración efectiva del riesgo de cumplimiento normativo y la gestión de los riesgos a los que están expuestas las entidades bancarias, maximizan sus oportunidades en el mercado y mejora su posición competitiva al generar confianza frente a los distintos grupos de interés. En este sentido, la integración de un programa sólido de administración del riesgo de cumplimiento normativo en la gestión diaria de los negocios y la planificación estratégica brinda una ventaja competitiva, ayuda a proteger la reputación, reducir el costo del capital, reducir costos operativos y ayuda a minimizar el riesgo de investigación, enjuiciamiento y sanciones al llevar a cabo las operaciones y negocios de la manera correcta.

Los tiempos actuales obligan a las organizaciones a internacionalizarse, a innovar y a ser más competitivas con objeto de ser percibidas como empresas dinámicas, ambiciosas, pioneras y avanzadas. Ello indica la importante necesidad de disponer de estructuras sólidas y comprometidas con la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

Este trabajo está fundamentado en un estudio cualitativo mediante la revisión de la literatura y documentación del banco objeto de estudio, y comprende el análisis de la situación actual del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado nacional que busca medir el nivel de madurez del referido sistema para la administración del riesgo, respecto de lo establecido en la ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento.

INTRODUCCIÓN

Las entidades bancarias administran, por la naturaleza de sus actividades, una serie de riesgos que pueden conllevar a pérdidas económicas, entre ellos el riesgo de cumplimiento normativo, el cual se define como el riesgo de sanciones legales o normativas, pérdida financiera material, o pérdida de reputación que un banco puede sufrir como resultado de incumplir con las leyes, regulaciones, normas, estándares de autorregulación de la organización, y códigos de conducta aplicables a sus actividades bancarias.

En este contexto los bancos deben implementar sistemas para la administración de los riesgos a los cuales están expuestos, estos sistemas comprenden las políticas, procesos y herramientas que utilizan para administrar el riesgo de cumplimiento normativo; es, esencialmente, un programa de administración de riesgos. La administración del riesgo de cumplimiento normativo incluye las herramientas clave para que los colaboradores de los bancos entiendan y apliquen la metodología para la administración del riesgo de cumplimiento normativo. Asimismo, crea transparencia para los grupos de interés externos.

El cumplimiento normativo es la función que permite a las entidades bancarias detectar y gestionar el riesgo de cumplimiento normativo, la administración de este riesgo incluye los requisitos normativos (obligaciones regulatorias) y compromisos normativos (políticas internas y estándares internacionales) que las entidades bancarias han decidido cumplir voluntariamente, que se administran mediante políticas o procedimientos adecuados.

El cumplimiento normativo permite a las entidades bancarias administrar el riesgo de cumplimiento a través del Sistema para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo.

El sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo incluye definir las funciones y responsabilidades del Consejo de Administración y la Alta Gerencia, en el ámbito de la administración del riesgo de cumplimiento normativo, la organización de las

distintas áreas funcionales de las entidades bancarias, respecto de las tareas y responsabilidades que realizan, de modo que la actividad del banco se ajuste, en todo momento, a la normativa aplicable y a las buenas prácticas bancarias. Asimismo, este Sistema consiste en un conjunto de procesos, políticas, procedimientos y prácticas de gestión organizacional, cuyo fin es la implementación de buenas prácticas que permiten administrar el riesgo de cumplimiento normativo, y que posibilitan mitigar los incumplimientos de las obligaciones normativas.

La administración efectiva del riesgo de cumplimiento normativo, al igual que la adecuada gestión de los distintos riesgos a los que están expuestas las entidades bancarias, maximizan las oportunidades de estas entidades en el mercado y mejora su posición competitiva al generar confianza frente a los distintos grupos de interés. En este sentido, la integración de un programa sólido de administración del riesgo de cumplimiento normativo en la gestión diaria de los negocios y la planificación estratégica brinda una ventaja competitiva, ayuda a proteger la reputación, reducir el costo del capital, reducir costos operativos y ayuda a minimizar el riesgo de investigación, enjuiciamiento y sanciones al llevar a cabo las operaciones y negocios de la manera correcta.

Considerando lo anterior, la administración adecuada del riesgo de cumplimiento ofrece grandes desafíos a las entidades bancarias, sin embargo, la regulación actual deja a criterio de los bancos nacionales el desarrollo y establecimiento del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo de acuerdo con su mejor saber y entender. Esta situación potencialmente puede originar que los bancos nacionales desarrollen e implementen sistemas para la administración del riesgo de cumplimiento normativo que no contengan los elementos necesarios para ser funcionales y que no mitigue adecuadamente el riesgo al que están expuestos.

De acuerdo con el párrafo anterior, es necesario realizar el análisis de la administración del riesgo de cumplimiento normativo, con base en estándares internacionales de amplia aceptación, como es la Norma Internacional 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento (en adelante “la norma ISO”), emitida por la Organización Internacional de

Normalización (ISO por sus siglas en inglés). Dicha norma ISO establece las mejores prácticas que deben observar las organizaciones para establecer un sólido sistema de administración del riesgo de cumplimiento.

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo llevado a cabo, de tal manera, que exponen el marco referencial teórico y empírico del proceso de la investigación, dichos antecedentes se desarrollan en el capítulo uno, considerando el orden secuencial y lógico de lo acontecido en el desarrollo teórico; y la práctica social para llegar al momento espacial y temporal del tema antes indicado.

El marco teórico contiene la exposición y análisis de los enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación, dicho marco teórico se desarrolla en el capítulo dos y se relaciona con análisis del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado en la República de Guatemala, con base en la norma ISO.

La metodología de investigación que explica en detalle el qué y cómo se realizó para resolver el problema planteado, dicha metodología se detalla en el capítulo tres. El contenido incluye: la definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; metodología; 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.

Por último, en el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación del análisis del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado en la república de Guatemala, con base en la norma ISO descrita previamente, por razones de confidencialidad no se revelará el nombre del banco.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo llevado a cabo, de tal manera, que exponen el marco referencial teórico y empírico del proceso de la investigación relacionada con la “Análisis del Sistema para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo en un Banco Privado en la República de Guatemala, con base en la Norma ISO 19600:2014”, considerando el orden secuencial y lógico de lo acontecido en el desarrollo teórico; y la práctica social para llegar al momento espacial y temporal del tema antes indicado.

1.1. El cumplimiento Normativo

Las organizaciones han ido evolucionando y se han visto obligadas a integrar las preocupaciones penales, laborales, sociales, medioambientales y fiscales en sus estructuras. En relación con ello, en las últimas décadas y especialmente por las últimas crisis financieras y quiebras sistemáticas de instituciones financieras, ha ido cobrando día a día más importancia el concepto de Cumplimiento Normativo.

De acuerdo con Paagman (2014) “Este concepto, de origen anglosajón y comúnmente conocido como Compliance, ha llevado a las empresas a plantearse nuevas formas de controlar el riesgo y las obligaciones a las que éstas están sometidas tanto a nivel nacional como internacionalmente” (p.10)

Ahora bien, ¿cuál es el origen del cumplimiento normativo o compliance?, Paagman (2014) describe lo siguiente en torno a su origen:

Para poder introducir el concepto de Compliance, es importante conocer brevemente su origen. Se puede decir que el concepto se formuló hace décadas, pero no fue hasta la aparición de los sonados casos como el de Enron, WorldCom o Parmalat en febrero de 2001, julio de 2002 y febrero de 2003 respectivamente, que se empezó a demandar públicamente un incremento en la regulación de las compañías, así como políticas que regularan y controlaran que efectivamente se estaba llevando a cabo el cumplimiento de la normativa. Por consiguiente, a partir de ese momento, los órganos regulatorios comenzaron a establecer normativas cada vez más exigentes y reguladas para evitar

escándalos de semejante envergadura, y así fue como las organizaciones comenzaron a tomar conciencia de la importancia de cumplir con la normativa (p.14).

En esta línea de pensamiento, Ríos (2014) comenta en su tesina:

Se entiende por Compliance (cumplimiento) la obligación de cumplir con los requerimientos de las leyes, regulaciones, normas y códigos organizacionales y con los principios de buena gestión y estándares éticos. Para instituciones financieras típicamente los reguladores prestan especial atención sobre áreas como Prevención de lavado de dinero, Financiamiento de actividades terroristas y Evasión impositiva. (p.2)

La Asociación Española de Compliance (2017) establece:

La función de Compliance asume las tareas de prevención, detección y gestión de riesgos de Compliance mediante la operación de uno o varios Programas de Compliance, contribuyendo a promover y desarrollar una cultura de cumplimiento en el seno de la organización (p.9)

Asimismo, la Asociación Española de Compliance (2017) establece “Son riesgos de Compliance los relacionados con el incumplimiento de las obligaciones de Compliance, esto es, aquellas que una organización debe cumplir, y también las que elige voluntariamente cumplir” (p.10)

En esta línea de pensamiento ¿qué utilidad tiene el cumplimiento normativo para las organizaciones?, al respecto Paagman (2014) establece que

para evitar que las organizaciones sean sancionadas y para que mantengan su buena reputación, éstas deben necesariamente resolver y controlar el cumplimiento de reglas tanto a nivel interno como externo. Esto se debe al acrecimiento de la complejidad en las empresas y de un ambiente regulatorio cada vez más exigente (p.14)

1.2. Administración de riesgos

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015), establece:

Los riesgos se deben identificar, seguir y controlar de forma continuada a nivel de todo el banco y de entidades individuales. La sofisticación de la infraestructura de gestión del riesgo y control interno debe acompasarse a los cambios en el perfil de riesgo del banco, la coyuntura de riesgos externos y las prácticas del sector. (p.31) (SIC)

El Reglamento para la Administración Integral de Riesgos (2011), establece “es el proceso de identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar los riesgos de crédito, de liquidez, de mercado, operacional, país y otros inherentes al negocio, así como evaluar la exposición total a los riesgos” (p.3)

Tanto el estándar internacional como el marco normativo coinciden en sus definiciones de la administración del riesgo, el cual se puede resumir en: identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar los riesgos a los que están expuestos los bancos.

Es oportuno aclarar, que la administración de riesgo se debe entender como un marco de gobierno del riesgo, y como tal este marco debe incluir políticas, procedimientos y sistemas para la administración del riesgo, al respecto El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015) establece:

“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” (p.31)

De acuerdo con los estándares emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, la función de cumplimiento en los bancos debe gestionar el riesgo de cumplimiento normativo. En esta línea de pensamiento ¿Qué es el riesgo de Cumplimiento Normativo?, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2005), establece:

el riesgo de sanciones legales o normativas, pérdida financiera material, o pérdida de reputación que un banco puede sufrir como resultado de incumplir con las leyes, regulaciones, normas, estándares de auto regulación de la organización, y códigos de conducta aplicables a sus actividades bancarias (El Cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos, p.4) (SIC)

Asimismo, la Organización Internacional de Normalización (2014), establece que “el riesgo de cumplimiento se puede caracterizar por la probabilidad de ocurrencia y las

consecuencias de incumplimiento de las obligaciones de cumplimiento de una organización” (p.4)

Asimismo, Ríos (2014) define el riesgo de cumplimiento como “sanciones legales por incumplimiento de las regulaciones y de pérdidas financieras o pérdidas en la reputación de la institución que puedan surgir como resultado de no cumplir con las leyes vigentes, regulaciones, códigos de conducta y estándares de buena práctica” (p.8)

1.3. Antecedentes del Cumplimiento Normativo en Guatemala

Tanto a nivel local como internacional las instituciones financieras operan en un ambiente normativo altamente regulado, por lo cual, es de suma importancia contar con un efectivo sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

La Constitución Política de la República de Guatemala (1985), establece en su artículo 133 “La Junta Monetaria tendrá a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y velará por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento del ahorro nacional” (p.77). Asimismo, la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala (2002), establece en su artículo 57:

Los bancos y las empresas que integran grupos financieros deben mantener.... una unidad administrativa responsable de velar porque el personal cumpla estos controles y las leyes y disposiciones aplicables. La Junta Monetaria, a propuesta de la Superintendencia de Bancos establecerá, mediante normas de general aplicación, requisitos mínimos que los bancos deben cumplir con relación a las materias contenidas en los dos artículos anteriores y en el presente. (Ley de bancos y Grupos Financieros, p.26)

La Junta Monetaria aplicando lo establecido en el artículo 57 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, referente a reglamentar los requisitos para la aplicación de dicho artículo, a propuesta de la Superintendencia de Bancos, emitió en agosto 2016 la resolución JM-62-2016 que contiene el Reglamento de Gobierno Corporativo, el cual fue reformado en enero 2018 mediante la resolución de Junta Monetaria JM-2-2018.

Como se observa, desde el año 2002 la Ley de Bancos y Grupos Financieros contemplaba que los bancos nacionales crearan la Unidad Administrativa de Cumplimiento, sin embargo, este requisito no fue adoptado en forma inmediata por los bancos nacionales, es hasta el año 2016 que la Junta Monetaria establece las funciones mínimas de esta Unidad, y potencia su creación dentro de los bancos nacionales. En este sentido, si bien se establecen funciones mínimas para la Unidad Administrativa de Cumplimiento, no se desarrollan los requisitos mínimos para el desarrollo del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

De acuerdo con Serrano et.al. (2015), el estado actual de la legislación relacionada con compliance en Guatemala:

existe una legislación dispersa que regula temas de anticorrupción, lavado de dinero, financiamiento al terrorismo y protección a la competencia. En su mayoría, este tipo de normativa es de naturaleza sancionatoria penal, estableciendo como consecuencia penas de multa para las conductas prohibidas, privación de libertad e inhabilitación especial (en casos específicos) (p.173)

Continuando con el estado actual de la legislación relacionada con compliance en Guatemala, Serrano et.al. (2015), establecen:

Con relación al tema de anticorrupción es interesante hacer mención que la mayor cantidad de normativa se dirige a sancionar actos ilícitos de parte de funcionarios públicos, sin que exista regulación adecuada del comportamiento de sujetos particulares frente a distintas autoridades administrativas y/o judiciales que pudieran prestarse a actos de corrupción. Por otro lado, la normativa relacionada a los datos personales únicamente regula el acceso a este tipo de información en poder de la autoridad, sin que se brinde un lineamiento objetivo sobre el buen uso de esta información por parte de sujetos privados o se sancione la divulgación indebida de estos, fuera de lo que se tipifica en el delito de divulgación de secretos profesionales y/o inviolabilidad de documentos. (p.173) (SIC)

1.4. Antecedentes de la Administración de Riesgos en Guatemala

La Ley de Bancos y Grupo Financieros (2002), establece en su artículo 56:

“Los bancos y las empresas que integran grupos financieros deben contar con políticas escritas actualizadas, relativas a la concesión de créditos, inversiones, evaluación de la calidad de activos, suficiencia de provisiones para pérdidas y, en general, políticas para una adecuada administración de los diversos riesgos a que están expuestos. Asimismo, deben contar con políticas, prácticas y procedimientos que les permitan tener un conocimiento adecuado de sus clientes, con el fin de que los bancos y grupos financieros no sean utilizados para efectuar operaciones ilícitas.” (p.26)

Asimismo, la Ley de Bancos y Grupos Financieros (2002), establece en la parte final de su artículo 57 “La Junta Monetaria, a propuesta de la Superintendencia de Bancos establecerá, mediante normas de general aplicación, requisitos mínimos que los bancos deben cumplir con relación a las materias contenidas en los dos artículos anteriores y en el presente.” (p.58)

En este contexto, La Junta Monetaria ha emitido una serie de normativa prudencial relacionada con la administración de riesgos, la cual se detalla:

- Reglamento para la administración del riesgo de crédito (JM-93-2005)
- Reglamento para la administración del riesgo de liquidez (JM-117-2009)
- Reglamento para la administración del riesgo cambiario crediticio (JM-134-2009)
- Reglamento para la administración integral de riesgos (JM-56-2011)
- Reglamento para la administración del riesgo tecnológico (JM-102-2011)
- Reglamento para la administración del riesgo operacional (JM-4-2016)
- Reglamento para la administración del riesgo de mercado (JM-119-2016)

Como podemos observar, la Junta Monetaria no ha emitido un reglamento específico para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

1.5. Unidad Administrativa de Cumplimiento

La Junta Monetaria aplicando lo establecido en el artículo 57 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, referente a reglamentar los requisitos para la aplicación de dicho artículo, a propuesta de la Superintendencia de Bancos, emitió en agosto 2016 la

resolución JM-62-2016 que contiene el Reglamento de Gobierno Corporativo, el cual fue reformado en enero 2018 mediante la resolución de Junta Monetaria JM-2-2018.

El Reglamento de Gobierno Corporativo, establece en su artículo 21 las funciones para la Unidad Administrativa de Cumplimiento, siendo la principal velar porque el personal cumpla con las leyes y disposiciones aplicables a las actividades del Banco en el país y, cuando proceda, en el extranjero. En este sentido, si bien se establecen funciones mínimas para la Unidad Administrativa de Cumplimiento, no se desarrollan los requisitos mínimos para el desarrollo del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2005), establece “La gerencia del banco es responsable de establecer una función de cumplimiento permanente y efectiva dentro del banco como parte de la política de cumplimiento de este.” (p.9) (SIC), así mismo, cuando se establece esta se debe tener los siguientes principios:

- La función de cumplimiento del banco debe ser independiente.
- La función de cumplimiento del banco debe tener recursos para llevar a cabo sus responsabilidades efectivamente.
- La función de cumplimiento del banco debe tener pleno acceso y sin restricción alguna a información, documentación, sistemas y registros

En este sentido el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2005), establece que la principal responsabilidad de la función de cumplimiento de un banco es

asistir a la gerencia superior en la administración efectiva de los riesgos de cumplimiento que enfrenta el banco. Sus deberes específicos son establecidos más abajo. Si algunas de estas responsabilidades son ejercidas por personal en diferentes departamentos, la asignación de responsabilidades a cada departamento debe ser clara. (p.12)

1.6. Programa de Cumplimiento

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2005) establece:

las responsabilidades de la función de cumplimiento deben ejecutarse bajo un programa de cumplimiento que establezca sus actividades planificadas, tales como la implementación y supervisión de políticas y procedimientos específicos, evaluación de riesgo de cumplimiento, pruebas de cumplimiento y capacitación del personal en materia de cumplimiento. El programa de cumplimiento debe estar basado en riesgos y sujeto a la supervisión del jefe de cumplimiento para asegurar una cobertura adecuada en toda la entidad y coordinación entre las funciones de gestión de riesgo. (p.12)

En este contexto, se puede afirmar que el programa de cumplimiento comprende las políticas, procesos y herramientas que utiliza la primera línea de defensa (áreas operativas y de negocio) para administrar el Riesgo de Cumplimiento Normativo; que es controlado por la segunda línea de defensa (Unidad Administrativa de Cumplimiento) y vigilado de forma independiente por la tercera de línea de defensa (auditoría interna), es, esencialmente, un programa de administración de riesgos.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico contiene la exposición y análisis de los enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con análisis del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado en la República de Guatemala, con base en la norma ISO 19600:2014.

2.1. Bancos

La Constitución Política de La República de Guatemala (1985), establece en su artículo 43 se “reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes” (p. 10). Como se observa se establece un principio de libertad de acción de industria y comercio, en otras palabras, se sienta la base para la creación de bancos privados nacionales. Asimismo, se establece a la Junta Monetaria como órgano rector de políticas encaminadas a asegurar la solvencia y liquidez del sistema bancario (p.30).

Ahora bien, de acuerdo con la legislación ¿qué es un banco?, antes de responder a esta pregunta se debe definir ¿qué es la intermediación financiera bancaria?, al respecto la Ley de Bancos y Grupos Financieros (2002), establece en su artículo 3 que la intermediación financiera bancaria consiste en:

la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero, o cualquier instrumento representativo del mismo, del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos. (p.2)

asimismo, la legislación nacional vigente establece que los bancos privados nacionales deben constituirse en forma de sociedades anónimas (Ley de Bancos y Grupos Financieros, p.3).

De acuerdo con Beltrán (1999), un banco es una institución financiera de intermediación que recibe fondos en forma de depósito de las personas que poseen excedentes de liquidez, utilizándolos posteriormente para operaciones de préstamo a personas con

necesidades de financiación, o para inversiones propias. Presta también servicios de todo tipo relacionados con cualquier actividad realizada en el marco de actuación de un sistema financiero. Así mismo, la literatura financiera define a un banco como una institución que se encarga de administrar y prestar dinero. La banca, o el Sistema Bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco.

2.2. Clases de bancos

Las instituciones bancarias pueden clasificarse bajo varios criterios, ya sea por el tipo de operaciones a las cuales se dedican, por la naturaleza de sus propietarios, por las relaciones entre sus operaciones y por el sector de la actividad económica al cual se dirige, entre otros. Fundamentalmente se puede distinguir un banco de otro por la posición que adopta como intermediario y que se traduce en la utilización de un instrumento típico de captación o colocación de recursos, es decir, sólo en la medida en que se utilice un instrumento distinto y particular puede justificarse una clasificación de un banco con respecto a otro, en consecuencia, existirán clasificaciones que obedecerán a criterios secundarios o accesorios en relación con éste.

La clasificación de la banca, en estricto sentido, tiene aplicación en aquellos sistemas bancarios en donde se reconoce la especialización de la banca. En aquellos países en los cuales funciona un sistema de banca múltiple, los bancos tienen una competencia general para operar, pudiendo realizar todas las actividades propias de los diversos bancos en los sistemas especializados, con las restricciones que la ley determine. La Ley de Bancos y Grupos Financieros no menciona una clasificación de bancos, lo cual permite que se desarrolle la actividad bancaria bajo un esquema de banca múltiple o de banca universal.

2.2.1. Nacionales y extranjeros

Esta clasificación atiende a la integración del capital por accionistas nacionales o extranjeros. La nacionalidad de su capital no incide en las posibilidades de operación. La clasificación que distingue entre unos y otros bancos con este calificativo obedece a que

el banco público será siempre de recursos o capital del Estado o que la banca esté nacionalizada. Será banco privado, donde el capital utilizado en su formación, su dirección, entre otros, esté en manos de los particulares. Un banco mixto será aquel en que tanto el Estado como particulares tienen participación en su capital o bien en su dirección y administración.

2.3. Bancos privados nacionales

De acuerdo con Beltrán (1999), un banco privado nacional es una sociedad anónima con accionistas naturales al país de residencia, que tiene como giro habitual de negocio la captación de recursos de personas individuales o jurídicas con superávit, con la finalidad de colocar estos recursos en forma de facilidades crediticias a personas individuales o jurídicas con déficit.

2.3.1. Objetivos

El fin principal de las entidades es generar valor para sus accionistas, en este caso el Código de Comercio de Guatemala (1970) que “Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente: (...) 3º La Banca, seguros y fianzas.”, es decir, el objetivo primario es generar utilidades para sus accionistas.

Como se ha descrito, la naturaleza del negocio bancario es la intermediación financiera, este esquema supone asumir riesgos para obtener beneficios, y como tal, los bancos privados nacionales tienen como objetivo fundamental establecer y mantener una administración integral de riesgo.

2.3.2. Importancia

La importancia del sistema financiero dentro del contexto de la economía es debido a su función de intermediación, con lo cual se canaliza el ahorro orientándolo hacia la inversión; se asignan eficientemente los recursos; se facilita que el dinero opere como medio de pago y sea generador de riqueza.

Si se quisiera resumir la importancia de un sistema bancario en pocas palabras, cabe la frase pronunciada por el expresidente del Uruguay, José María Sanguinetti, “el sistema bancario no te llevará al paraíso, pero puede llevarte al infierno en una tarde”.

2.3.3. Estructura organizacional

El decreto 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas (2002), establece en su artículo 6 que los bancos deben constituirse en forma de sociedades anónimas, en su artículo 7 que para operar deben ser autorizados por la Junta Monetaria, y en su artículo 15 que las acciones deben ser nominativas. El referido decreto 19-2002 establece en su artículo 20 establece como los bancos deberán tener un Consejo de Administración, que es el máximo órgano de toma de decisiones estratégicas y de asesoramiento a la gerencia general, así mismo establece la figura de gerente general, que es la máxima autoridad administrativa dentro del banco y con ayuda de otros funcionarios es el responsable de la dirección diaria de las operaciones del banco.

Por otra parte, el decreto 67-2001 Ley contra el Lavado de Dinero u Otros Activos Decreto y el decreto 58-2005 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, establecen la obligatoriedad de contar la función del Oficial de Cumplimiento para la Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo.

Asimismo, existen resoluciones emitidas por Junta Monetaria que establecen la obligatoriedad de contar con otros órganos, por ejemplo, la JM-56-2011 establece que los bancos deben contar con una Unidad Administrativa de Control de Riesgo Integral, por otro lado, la JM-62-2016 y sus modificaciones establece la obligatoriedad de contar la función de Auditoría Interna y una Unidad Administrativa de Cumplimiento.

Por último, de acuerdo con el giro de negocio y la práctica habitual del mercado en Guatemala, los bancos privados nacionales generalmente cuentan con las siguientes funciones y/o gerencias: (i) negocios, (ii) tecnología, (iii) operaciones, (iv) finanzas, (v) administración, y (iv) seguridad.

2.3.4. Cultura organizacional y valores éticos

De acuerdo con Raffino (2020), cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La cultura organizacional se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella.

De acuerdo con Schein (1988), destacado autor e investigador de la cultura empresarial, fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico en los años ochenta, y estableció que la cultura organizacional está formada por 3 elementos esenciales, a los que llamó “niveles de conocimientos”: Estos elementos, son: (i) artefactos y comportamientos, se refiere a los elementos materiales y a los códigos formales e informales relacionados con el ámbito de trabajo: decoración, mobiliario, uniformes, mitos sobre el origen o los dueños de la empresa, chistes internos, entre otros, (ii) supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y que se manifiestan de forma inconsciente en forma de comportamientos que se dan por sentado, porque se considera que forman parte de la esencia de la empresa, (iii) valores propuestos, se refiere a los valores que identifican a la empresa de manera explícita y formal. Generalmente, estos valores están descritos en la visión de la empresa, en un código de conducta o en cualquier tipo de mensaje o soporte que está al alcance de todos los empleados.

Una parte fundamental de cualquier sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo lo constituye los valores éticos, estos proporcionan el soporte de la cultura organizacional y son parte fundamental de la visión y misión de un banco privado nacional. Individualmente, cada valor es igualmente importante, y tomados como un todo, forman la conciencia colectiva de un banco privado nacional, como tales, son la base de la estrategia, la cultura, el trabajo diario, generalmente estos valores se abordan a través de un código de ética.

2.3.5. Legislación aplicable

A los bancos privados nacionales lo regulan una serie de leyes, reglamentos y disposiciones específicas y especiales. El decreto 19-2002 la Ley de Bancos y Grupos Financieros, establece que a los bancos, las sociedades financieras, los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda familiar, los grupos financieros y las empresas que conforman a éstos últimos y las oficinas de representación de bancos extranjeros se regirán, en su orden, por sus leyes específicas, por la referida Ley de Bancos y Grupos Financieros, por las disposiciones emitidas por la Junta Monetaria y, en lo que fuere aplicable, por la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, la Ley Monetaria y la Ley de Supervisión Financiera. En las materias no previstas en estas leyes, se sujetarán a la legislación general de la República en lo que les fuere aplicable.

2.4. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

Como describe Gonzalez (2003), el marco prudencial reconocido y aceptado internacionalmente es el recomendado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (en adelante el “Comité”), órgano especializado del Banco Internacional de Pago (BIS por sus siglas en inglés). Cabe mencionar que el Comité no constituye una autoridad supranacional en materia de supervisión, más aún sus conclusiones o recomendaciones no contienen fuerza legal y no es su intención que tenga algún tipo de fuerza coercitiva, cada país es libre de adaptar e implementar el marco prudencial de acuerdo con el marco jurídico y realidad de cada país, en este contexto cada país se encuentra en diferentes niveles de avance respecto a lo establecido en el marco prudencial recomendado por el referido Comité.

Como se ha descrito previamente el Comité no es una autoridad supranacional en materia de supervisión, en esta línea de pensamiento las primeras recomendaciones (que serán la semilla del marco prudencial) se podían considerar como “acuerdos entre caballeros”, dada la falta de poder para hacerlos vinculantes. Sin embargo, la adopción del marco prudencial por parte de las mayores economías industrializadas como parte de su legislación interna ha generado una gran influencia en la comunidad internacional, de

manera que actualmente la mayoría de los países han introducido en su legislación interna dicho marco prudencial.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2017), en su función de crear marcos prudenciales comunes entre los países para fomentar la estabilidad financiera, ha desarrollado tres acuerdos principales: Basilea 1 en 1998, Basilea 2 en 2004 y Basilea 3 en 2010 que incluye reformas sustanciales para la administración de riesgos, especialmente liquidez, riesgo y solvencia. Además, se dieron reformas parciales significativas, la primera en 1993 conocida como Basilea 1.5 que modifica el “Concordato y la segunda en el 2009, conocida como Basilea 2.5.

2.5. Organización Internacional de Normalización (ISO)

De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (2020), esta es una organización internacional no gubernamental independiente con una membresía de 164 organismos nacionales de normalización. A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar estándares internacionales voluntarios, basados en el consenso y relevantes para el mercado que apoyan la innovación y brindan soluciones a los desafíos globales.

2.6. Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway

De acuerdo con la Asociación Española para la Calidad (2020), es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en los Estados Unidos de América, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

De acuerdo con la Asociación Española para la Calidad (2020), desde su fundación en 1985 en Estados Unidos de América COSO, fue promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, el Comité estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros. La Comisión, ha desarrollado cuatro estándares principales: COSO I en 1992 que establece el marco integrado de control interno, COSO II en 2004 que establece el marco integrado para la administración de riesgo empresariales, COSO III en 2013 que mejora el marco emitido en 2004 en los aspectos de agilidad para la administración de riesgos, confianza en la mitigación de riesgos, y claridad en cuanto la información y comunicación, y por el 2018 se publica la actualización del marco integrado que establece que la administración de riesgos debe ser parte integral de la cadena de valor de las empresas.

De acuerdo con los párrafos anteriores, la Comisión ha desarrollado a través de los años estándares de amplia aceptación a nivel internacional sobre el control interno y la gestión de riesgos corporativos, que organismos internacionales como el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, recomienda a las entidades financieras la adopción de COSO III (incluyendo sus respectivas actualizaciones) en conjunto con otros modelos de gestión de riesgo.

2.7. Junta de Estabilidad Financiera (FSB)

De acuerdo con la Junta de Estabilidad Financiera (2020), el FSB promueve la estabilidad financiera internacional; lo hace mediante la coordinación de las autoridades financieras nacionales y los organismos internacionales de emisión de estándares, por ejemplo el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, La Organización Internacional de Normalización, el Grupo de Acción Financiera, entre otros, que trabajan en conjunto para desarrollar políticas regulatorias, de supervisión y otras políticas financieras sólidas, así mismo, fomenta la igualdad de condiciones al alentar la implementación coherente de estas políticas en todos los sectores y jurisdicciones.

De acuerdo con la Junta de Estabilidad Financiera (2020), el FSB se estableció para: (i) evaluar las vulnerabilidades que afectan el sistema financiero global, así como identificar y revisar, de manera oportuna y continua dentro de una perspectiva macro prudencial, las acciones regulatorias, de supervisión y relacionadas necesarias para abordar estas vulnerabilidades y sus resultados, (ii) promover la coordinación y el intercambio de información entre las autoridades responsables de la estabilidad financiera, (iii) monitorear y asesorar sobre la evolución del mercado y sus implicaciones para la política regulatoria, (iv) monitorear y asesorar sobre las mejores prácticas para cumplir con los estándares regulatorios, (v) llevar a cabo revisiones estratégicas conjuntas de los organismos internacionales de normalización y coordinar sus respectivos trabajos de desarrollo de políticas para garantizar que este trabajo sea oportuno, coordinado, centrado en las prioridades y aborde las brechas, (vi) establecer estándares para apoyar supervisores de los países, (vii) apoyar la planificación de contingencias para la gestión de crisis transfronterizas, particularmente con respecto a las empresas de importancia sistémica, (viii) colaborar con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para realizar ejercicios de alerta temprana, (ix) promover la implementación de las jurisdicciones miembro de los compromisos acordados, estándares y recomendaciones de políticas.

De acuerdo con los párrafos anteriores, el FSB es un organismo internacional creado para salvaguardar la estabilidad del sistema financiero internacional, lo cual, conlleva la emisión de estándares y mejores prácticas internacionales, por ejemplo, el marco de apetito de riesgo y la declaración de apetito de riesgo, los cuales están orientados a fortalecer la gestión de riesgo en las entidades financieras.

2.8. Sistema de normativa prudencial en la República de Guatemala

La Ley de Bancos y Grupo Financieros (2002), establece en su artículo 56:

“Los bancos y las empresas que integran grupos financieros deben contar con políticas escritas actualizadas, relativas a la concesión de créditos, inversiones, evaluación de la calidad de activos, suficiencia de provisiones para pérdidas y, en general, políticas para una adecuada administración de los diversos riesgos a que están expuestos. Asimismo, deben contar con políticas, prácticas y procedimientos que les permitan tener un

conocimiento adecuado de sus clientes, con el fin de que los bancos y grupos financieros no sean utilizados para efectuar operaciones ilícitas.” (p.26)

Asimismo, la Ley de Bancos y Grupos Financieros (2002), establece en la parte final de su artículo 57 “La Junta Monetaria, a propuesta de la Superintendencia de Bancos establecerá, mediante normas de general aplicación, requisitos mínimos que los bancos deben cumplir con relación a las materias contenidas en los dos artículos anteriores y en el presente.” (p.58)

En este contexto, La Junta Monetaria ha emitido una serie de normativa prudencial relacionada con la administración de riesgos, la cual se detalla:

- Reglamento para la administración del riesgo de crédito (JM-93-2005)
- Reglamento para la administración del riesgo de liquidez (JM-117-2009)
- Reglamento para la administración del riesgo cambiario crediticio (JM-134-2009)
- Reglamento para la administración integral de riesgos (JM-56-2011)
- Reglamento para la administración del riesgo tecnológico (JM-102-2011)
- Reglamento para la administración del riesgo operacional (JM-4-2016)
- Reglamento para la administración del riesgo de mercado (JM-119-2016)

Como se observa, la Junta Monetaria no ha emitido un reglamento específico para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

2.9. Riesgo

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define riesgo como contingencia o proximidad de daño, así mismo, la Organización Internacional de Normalización (2014), establece que el riesgo es el “efecto de incertidumbre en los objetivos”, considerando lo anterior, ¿Qué se debe considerar como efecto?, ¿Cómo se debe interpretar la incertidumbre?, y ¿Qué se debe considerar como objetivos?

Al respecto, un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo; la incertidumbre es un estado incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con

la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad; por último, los objetivos son los metas o fines que planteados por cualquier organización.

Considerando la contextualización realizada de estos elementos, se define que riesgo es: la posibilidad de ocurrencia de un evento que afecta positiva o negativamente a los objetivos planteados por la organización.

2.10. Riesgo de cumplimiento

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2005), establece:

el riesgo de sanciones legales o normativas, pérdida financiera material, o pérdida de reputación que un banco puede sufrir como resultado de incumplir con las leyes, regulaciones, normas, estándares de autorregulación de la organización, y códigos de conducta aplicables a sus actividades bancarias (p.4) (SIC)

Asimismo, la Organización Internacional de Normalización (2014), establece que “el riesgo de cumplimiento se puede caracterizar por la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias de incumplimiento de las obligaciones de cumplimiento de una organización” (p.4)

Siguiendo esta línea de pensamiento, ahora se puede construir la siguiente definición de riesgo de cumplimiento normativo: Es el riesgo de sanciones monetarias o pérdida de reputación del banco, como resultado del incumplimiento del marco normativo nacional vigente, aplicable a la actividad bancaria en la República de Guatemala, y cuando fuera aplicable a leyes extraterritoriales a las que se encuentre sujeta.

2.11. Administración de riesgo

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015), establece:

Los riesgos se deben identificar, seguir y controlar de forma continuada a nivel de todo el banco y de entidades individuales. La sofisticación de la infraestructura de gestión del riesgo y control interno debe acompañarse a los cambios en el perfil de riesgo del banco, la coyuntura de riesgos externos y las prácticas del sector. (p.31) (SIC)

El Reglamento para la Administración Integral de Riesgos (2011), establece “es el proceso de identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar los riesgos de crédito, de liquidez, de mercado, operacional, país y otros inherentes al negocio, así como evaluar la exposición total a los riesgos” (p.3)

Tanto el estándar internacional como el marco normativo coinciden en sus definiciones de la administración del riesgo, el cual se puede resumir en: identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar los riesgos a los que están expuestos los bancos.

Es oportuno aclarar, que la administración de riesgo se debe entender como un marco de gobierno del riesgo, y como tal este marco debe incluir políticas, procedimientos y sistemas para la administración del riesgo, al respecto El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015) establece:

“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” (p.31)

2.12. Marco de Gobierno de Riesgo

Un marco de gobierno de riesgo robusto incluye el marco de apetito de riesgo (RAF) y la declaración de apetito por el riesgo (RAS), al respecto el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015), establece que el RAF es la:

Metodología —incluidas políticas, procesos, controles y sistemas— para establecer, comunicar y realizar el seguimiento del apetito por el riesgo. Incluye una declaración del apetito por el riesgo, límites de riesgo y una descripción de las funciones y responsabilidades de los que vigilan la implementación y realizan el seguimiento del RAF. El RAF debe considerar riesgos sustanciales para el banco, así como para su reputación frente a asegurados, depositantes, inversores y clientes. El RAF se alinea a la estrategia del banco. (p.5)

Asimismo, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015), establece que el RAS es la:

Articulación escrita del nivel agregado y los tipos de riesgo que el banco aceptará, o evitará, a fin de lograr sus objetivos de negocio. Incluye medidas cuantitativas expresadas en términos relativos de beneficios, capital, medidas de riesgo, liquidez y otras medidas relevantes según proceda. Deberá además incluir las declaraciones cualitativas para tratar los riesgos de reputación y conducta, así como blanqueo de dinero y otras prácticas no éticas. (p.5)

En este contexto, se define que el marco de apetito de riesgo es el conjunto de políticas, procesos, controles y sistemas para comunicar y realizar el seguimiento del apetito de riesgo declarado por el banco; estas políticas contendrán la descripción de las funciones y responsabilidades de los funcionarios y empleados que participan en la administración de los riesgos.

Considerando lo descrito en los párrafos previos, el marco de gobierno de riesgo es transversal a toda la organización, es decir, tenemos diferentes unidades organizacionales interactuando entre sí, al respecto el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, ha sugerido que los bancos tomen como un estándar para su marco de gobierno de riesgo, la aplicación del modelo de tres líneas de defensa para estructurar su administración de riesgo.

Sin embargo, ¿En qué consiste el modelo de tres líneas de defensa?, ¿Cuáles son sus beneficios?, de acuerdo con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Andersen y Erubanks, 2015) “ayuda mejorar la comprensión de la gestión de riesgo y control al definir las funciones y responsabilidades” (p.8). El modelo de tres líneas de defensa que consiste en el análisis y agrupación de las unidades organizacionales para administrar eficazmente los riesgos. De acuerdo con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Andersen y Erubanks, 2015), las tres líneas de defensa son:

- a. Aduñarse y gestionar el riesgo y el control (gerencia operativa de primera línea).
- b. Supervisar el riesgo y el control en apoyo de la gestión (la dirección implementa las funciones de riesgo, control y cumplimiento).

- c. Proporcionar aseguramiento independiente al consejo de administración y a la alta dirección en relación con la eficacia de la gestión del riesgo y del control (auditoría interna). (p.8)

De acuerdo con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Andersen y Erubanks, 2015), los principios claves del modelo de tres líneas de defensa:

La primera línea de defensa es la dueña de los procesos de la empresa, cuyas actividades crean o gestionan los riesgos que pueden contribuir o evitar que se alcancen los objetivos de una organización. Esto incluye enfrentar los riesgos correctos. La primera línea de defensa se adueña del riesgo y define el diseño y la ejecución de los controles de la organización para responder a tales riesgos.

La segunda línea está concebida para respaldar a la dirección aportando conocimientos, excelencia en procesos y supervisión de la gestión en conjunto con la primera línea ayudando a garantizar la gestión eficaz del riesgo y control. Las funciones de la segunda línea de defensa están separadas de la primera línea de defensa, pero igualmente están bajo el control y las guías de la alta dirección y, en general, realizan algunas funciones de gestión. La segunda línea es esencialmente una función de supervisión o vigilancia que es responsable por muchos aspectos de la gestión del riesgo.

La tercera línea proporciona aseguramiento a la alta dirección y al consejo de administración corroborando que los esfuerzos de la primera y la segunda líneas son consistentes con las expectativas del consejo de administración y la alta dirección. La tercera línea de defensa por lo general no está concebida para realizar funciones de gestión con el fin de proteger su objetividad e independencia de la organización. Además, la tercera línea de defensa responde principalmente al consejo de administración. Como tal, la tercera línea es una función de aseguramiento, no de gestión, lo que la separa de la segunda línea de defensa. (p.9)

El modelo de tres líneas de defensa descrito previamente proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados. El modelo clasifica las

áreas funcionales y de responsabilidad de la empresa y brinda una visión de las operaciones, garantizando una adecuada supervisión y gestión del riesgo, además de ser apropiado para cualquier organización independientemente de su tamaño o complejidad.

2.13. Unidad Administrativa de Cumplimiento

La Junta Monetaria aplicando lo establecido en el artículo 57 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros decreto 19-2002, referente a reglamentar los requisitos para la aplicación de dicho artículo, a propuesta de la Superintendencia de Bancos, emitió en agosto 2016 la resolución JM-62-2016 que contiene el Reglamento de Gobierno Corporativo, el cual fue reformado en enero 2018 mediante la resolución de Junta Monetaria JM-2-2018.

El Reglamento de Gobierno Corporativo, establece en su artículo 21 las funciones para la Unidad Administrativa de Cumplimiento, siendo la principal velar porque el personal cumpla con las leyes y disposiciones aplicables a las actividades del Banco en el país y, cuando proceda, en el extranjero. En este sentido, si bien se establecen funciones mínimas para la Unidad Administrativa de Cumplimiento, no se desarrollan los requisitos mínimos para el desarrollo del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

2.13.1. Objetivo

Según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2005), el objetivo de la administración del riesgo de cumplimiento normativo es mitigar el impacto negativo en los resultados y capital, como consecuencia de sanciones y/o deterioros de reputación, que podrían ocurrir por incumplimiento de la normativa aplicable. En este contexto, la administración del riesgo de cumplimiento normativo opera dentro del marco estratégico de administración y control de riesgos del Banco.

Dentro del marco estratégico, los objetivos de la gestión y control del riesgo de cumplimiento normativo son: (i) comprender y asegurar el cumplimiento de las reglas,

regulaciones y leyes, así como la administración efectiva del riesgo de cumplimiento normativo, en este contexto, la Oficialía de Cumplimiento Normativo trabaja proactivamente con las unidades de negocio y operativas, brindándoles asesoría para administrar el riesgo de cumplimiento normativo en sus actividades diarias, (ii) desarrollar y mejorar herramientas para fortalecer las tres líneas de defensa para detectar, comunicar, informar y administrar los riesgos de cumplimiento normativo, (iii) apoyar la estrategia del Banco, estableciendo roles y responsabilidades claros para ayudar a integrar la administración del riesgo de cumplimiento normativo en todo el banco, mediante el uso del enfoque basado en riesgo para alinear los resultados comerciales con el apetito de riesgo, y (iv) profundizar en la cultura riesgo para aumentar la confianza, responsabilidad, transparencia e integridad en la evaluación y administración del riesgo de cumplimiento normativo.

De acuerdo con lo descrito previamente, es importante acotar que el objetivo primario de la administración del riesgo de cumplimiento normativo es cumplir con la leyes y regulaciones aplicables al giro del negocio, lo cual, complementa el marco estratégico para lograr los objetivos operacionales y de negocio buscando hacer las cosas de manera correcta.

2.13.2. Funciones y atribuciones

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2005), establece “La gerencia del banco es responsable de establecer una función de cumplimiento permanente y efectiva dentro del banco como parte de la política de cumplimiento de este.” (p.9) (SIC), así mismo, cuando se establece esta se debe tener los siguientes principios:

- La función de cumplimiento del banco debe ser independiente.
- La función de cumplimiento del banco debe tener recursos para llevar a cabo sus responsabilidades efectivamente.
- La función de cumplimiento del banco debe tener pleno acceso y sin restricción alguna a información, documentación, sistemas y registros

En este sentido el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2005), establece que la principal responsabilidad de la función de cumplimiento de un banco es

asistir a la gerencia superior en la administración efectiva de los riesgos de cumplimiento que enfrenta el banco. Sus deberes específicos son establecidos más abajo. Si algunas de estas responsabilidades son ejercidas por personal en diferentes departamentos, la asignación de responsabilidades a cada departamento debe ser clara. (p.12)

La función de cumplimiento tiene un doble propósito en los bancos, de acuerdo con los párrafos anteriores, en primera instancia tiene una función de asesoría con la alta gerencia sobre los riesgos y como mitigarlos, y en segunda instancia verificar el cumplimiento de las medidas de mitigación a los riesgos identificados.

2.14. Sistema de gestión de cumplimiento y principios de buen gobierno

la Organización Internacional de Normalización (2014), establece que “La organización debería establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de cumplimiento” (p.19), esto considerando los procesos necesarios y sus interacciones, tomando como base principios de buen gobierno corporativo.

En esta línea de pensamiento, el Consejo de Administración como máxima autoridad de un banco privado nacional, puede establecer Comités de Apoyo Especializados del Consejo, en este sentido para fortalecer la gobernanza del riesgo de cumplimiento normativo, generalmente Consejo de Administración delega la supervisión del entorno de cumplimiento normativo al Comité de Riesgo Integral.

2.14.1. Organización administración del riesgo de cumplimiento normativo

De acuerdo con el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015) el modelo idóneo para la administración de riesgos es el modelo de tres líneas de defensa para la gestión y control de riesgos. En este contexto, la primera línea de defensa es la responsable de identificar, medir, evaluar, mitigar y monitorear el riesgo de cumplimiento normativo en la ejecución de las operaciones de los bancos.

La segunda línea de defensa corresponde a la Unidad Administrativa de Control de Riesgo Integral a través de la Unidad Administrativa de Cumplimiento Normativo, quien es la encargada del control del riesgo de cumplimiento normativo asumido por la primera línea. Es responsable de controlar, de forma independiente, el cumplimiento de las obligaciones normativas.

La tercera línea de defensa se encuentra a cargo de Auditoría Interna, quien realiza una revisión independiente de la gestión y control del riesgo de cumplimiento normativo, llevado a cabo por primera y segunda línea de defensa.

Con base en el modelo de gestión anterior, a continuación, se enumeran los diferentes participantes en la gestión del riesgo de cumplimiento normativo y sus principales atribuciones.

2.14.2. Sistema Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo

De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (2014) la administración del riesgo de cumplimiento normativo de los bancos comprende las políticas, procesos y herramientas que utiliza para administrar el riesgo de cumplimiento normativo; es, esencialmente, un programa de administración de riesgos. la administración del riesgo de cumplimiento normativo incluye las herramientas clave para que los colaboradores de los bancos entiendan y apliquen la metodología para la administración del riesgo de cumplimiento normativo. asimismo, crea transparencia para nuestros grupos de interés externos.

La administración del riesgo de cumplimiento normativo se basa en: (i) organización para su gestión, (ii) políticas y procedimientos, (iii) valores éticos, (iv) metodología para la evaluación del riesgo de cumplimiento normativo, (v) metodología para la evaluación del cumplimiento de obligaciones normativas.

En esta línea de pensamiento, contar con el sistema administración del riesgo de cumplimiento normativo, es algo que las entidades bancarias deben tener, considerando

que es la forma de proteger el capital, los resultados y su reputación, al prevenir sanciones legales, enjuiciamientos, entre otros.

2.14.3. Programa de cumplimiento

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2005) establece:

las responsabilidades de la función de cumplimiento deben ejecutarse bajo un programa de cumplimiento que establezca sus actividades planificadas, tales como la implementación y supervisión de políticas y procedimientos específicos, evaluación de riesgo de cumplimiento, pruebas de cumplimiento y capacitación del personal en materia de cumplimiento. El programa de cumplimiento debe estar basado en riesgos y sujeto a la supervisión del jefe de cumplimiento para asegurar una cobertura adecuada en toda la entidad y coordinación entre las funciones de gestión de riesgo. (p.12)

En este contexto, se puede afirmar que el programa de cumplimiento comprende las políticas, procesos y herramientas que utiliza la primera línea de defensa (áreas operativas y de negocio) para administrar el Riesgo de Cumplimiento Normativo; que es controlado por la segunda línea de defensa (Unidad Administrativa de Cumplimiento) y vigilado de forma independiente por la tercera de línea de defensa (auditoría interna), es, esencialmente, un programa de administración de riesgos.

2.14.4. Metodología para la evaluación del riesgo

La metodología para la evaluación de riesgo de cumplimiento normativo comprende las etapas de identificación (de obligaciones normativas y riesgos), evaluación de riesgos y tratamiento de los riesgos. Estas etapas están basadas en los componentes del “Modelo para la Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado”, por sus siglas en inglés (COSO-ERM), documento marco utilizado como benchmarking de mejores prácticas para la gestión de riesgos empresariales, así como en el documento “El Cumplimiento y la Función de Cumplimiento en los Bancos”, emitido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, y la Norma ISO 19600:2014 “Directrices de los Sistemas de Gestión de Cumplimiento”, documento emitido por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

De acuerdo con lo descrito previamente, la evaluación de riesgos es una herramienta indispensable en la actividad preventiva, mediante la cual se obtiene la información precisa para determinar las decisiones apropiadas en orden a adoptar las medidas necesarias de prevención y su planificación, estableciendo las prioridades correspondientes.

2.14.5. Metodología evaluación del cumplimiento de obligaciones normativas

De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (2014), el cumplimiento normativo se debe abordar desde una perspectiva de riesgo, sin embargo, esta perspectiva supone un encadenamiento de las evaluaciones de riesgo a los procesos segmentados de los procesos críticos de los Bancos.

Este encadenamiento no permite visualizar el cumplimiento integral de las Obligaciones Normativas, por lo cual, apoyando la perspectiva de control los bancos deben desarrollar una metodología para la evaluación del cumplimiento de obligaciones normativas, la cual involucra las etapas de entendimiento de las obligaciones normativas, evaluación del cumplimiento de las obligaciones normativas, comunicación y tratamiento de los incumplimientos a las obligaciones normativas, y seguimiento de los planes de acción.

2.14.6. Obligaciones Normativas

La Organización Internacional de Normalización (2014), establece que la organización “debería identificar sistemáticamente sus obligaciones de cumplimiento y las implicancias que éstas tienen para sus actividades, productos y servicios. La organización debería considerar estas obligaciones al establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar su sistema de gestión de cumplimiento” (p.20). Ahora bien, ¿qué son las obligaciones de cumplimiento, estas constituyen el universo de cumplimiento normativo y está integrado por:

- **Requisitos normativos:** requerimientos que los bancos privados nacionales deben cumplir, contenidos principalmente en las leyes financieras, tributarias,

laborales, extraterritoriales, así como el marco normativo aplicable emitido por la Junta Monetaria y otras disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos.

- **Compromisos normativos:** requerimientos que los bancos privados nacionales ha elegido cumplir, contenidos principalmente en estándares internacionales, códigos de buenas prácticas de mercado, ética y conducta, así como las políticas, normas y procedimientos establecidos por los bancos para el desarrollo de sus actividades.

En esta línea de pensamiento, las entidades bancarias deben conocer todas leyes y regulaciones que son aplicables a su giro de negocio, y en esto radica la importancia de las obligaciones normativas, es decir, las entidades bancarias deben conocer el marco legal aplicable para identificar, evaluar y mitigar los riesgos de cumplimiento normativo a los que están expuestos.

3. METODOLOGÍA

La metodología de investigación utilizada explica en detalle el qué y cómo se realizó para resolver el problema planteado, relacionado con el análisis del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado en la República de Guatemala, con base en la norma ISO 19600:2014.

El contenido incluye: la definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; metodología; 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

Desde el año 2002 la Ley de Bancos y Grupos Financieros contemplaba que los bancos nacionales crearan la Unidad Administrativa de Cumplimiento, sin embargo, este requisito no fue adoptado en forma inmediata por los bancos nacionales, es hasta el año 2016 que la Junta Monetaria mediante su resolución JM-62-2016 Reglamento de Gobierno y sus modificaciones contenidas en su resolución JM-2-2018, establece las funciones mínimas de esta Unidad, y potencia su creación dentro de los bancos nacionales.

Como se observa, la regulación bancaria establece funciones mínimas para la Unidad Administrativa de Cumplimiento, sin embargo, no establece los requisitos mínimos que debe contener el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, esta situación deja a criterio de los bancos privados el desarrollo y establecimiento del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo de acuerdo con su mejor saber y entender. Esta situación potencialmente puede originar que los bancos nacionales desarrollen e implementen sistemas para la administración del riesgo de cumplimiento normativo que no contengan los elementos necesarios para ser funcionales y que no mitigue adecuadamente el riesgo de cumplimiento normativo al que están expuestos.

Es decir, que los elementos del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo desarrollado e implementado por un banco privado en la República de Guatemala, potencialmente no contengan los elementos necesarios para ser funcional y que mitigue adecuadamente el riesgo de cumplimiento normativo, de acuerdo con lo establecido en la norma ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento, emitida por el Organización Internacional de Normalización.

El banco objeto de estudio implementó su sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo a inicios del año 2018, por la reciente implementación de dicho sistema no fue factible realizar el análisis de acuerdo con lo establecido en la norma ISO 19600:2014 durante el año 2019.

La pregunta principal que surgió en la definición del problema fue el siguiente:

¿Cuál será el nivel de madurez agregado y detallado del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado en la república de Guatemala con base en la norma ISO 19600:2014?

Las preguntas de subtemas que surgieron en la definición del problema fueron los siguientes:

- ¿Cuáles son los elementos esenciales que debe contener el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento de acuerdo con la norma ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento?
- ¿Cuál es el sistema implementado para la administración del riesgo de cumplimiento en un banco privado en la república de Guatemala?
- ¿Cuáles son elementos esenciales que debe incluir un banco privado en la república de Guatemala, para adaptar su sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, a lo establecido en la norma ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento?

3.2. Delimitación del problema

Los bancos nacionales han desarrollado e implementado sistemas para la administración del riesgo de cumplimiento normativo que contengan los elementos necesarios para ser funcionales y que mitigue adecuadamente el riesgo de cumplimiento normativo al que están expuestos.

3.2.1. Unidad de análisis

Sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo de un banco privado nacional, para analizar si el dicho sistema contiene los elementos esenciales de acuerdo con la ISO 19600:2014, los variables cualitativas a analizar se agrupan en los segmentos de gobierno de riesgo, procesos administrativos, evaluación de riesgo y mejora continua.

3.2.2. Periódico histórico

El análisis se realizará durante el año 2019.

3.2.3. Ámbito geográfico

Banco privado ubicado en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2.4. Ámbito Institucional

Banco privado nacional que ha desarrollado e implementado el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

3.3. Objetivos

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

3.3.1. Objetivo general

Analizar el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado en la república de Guatemala, con base en la norma ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento, emitida por la Organización Internacional de Normalización.

Este estudio cualitativo establece la situación actual del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado nacional, cuyo resultado es definir el nivel de madurez del referido sistema para la administración del riesgo, respecto de lo establecido en la ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento.

3.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la situación actual del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo implementado en un banco privado en la república de Guatemala.
- Especificar de acuerdo con la norma ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento, los elementos esenciales del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento, lo cual busca generar una guía de cumplimiento para fortalecer el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo del banco objeto de estudio.
- Establecer los elementos esenciales que debe incluir el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo de un banco privado en la república de Guatemala, para adaptar cumplir con lo establecido en la norma ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

Es relevante describir que la investigación que se desarrolló es de tipo no experimental, transeccional y descriptivo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es aquella que no busca manipular variables, si no describirlas. Una investigación descriptiva, busca dar a conocer y especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

3.4.1. Técnicas de investigación aplicadas

La técnica de investigación documental y de campo en la presente investigación se refiere a lo siguiente:

- Técnicas de investigación documental, las principales técnicas de investigación documental para la presente investigación serán las siguientes: revisiones bibliográficas en libros, internet, tesis, ensayos, marco legal aplicable.
- Técnicas de investigación de campo, las principales técnicas de investigación de campo para la presente investigación serán las siguientes:
 - Estudio general, corresponde a la consideración de toda la información sobre la investigación para determinar el nivel de correspondencia entre la misma.
 - Análisis y comparación, técnica que será utilizada para concluir sobre la información recabada y su aplicación al objeto de estudio, así como la comparación de las diferentes formas en que se presenta para determinar las más adecuadas para su incorporación en el caso práctico.

3.4.2. Instrumentos de medición aplicados

Se aplicó un instrumento que busca identificar y describir los elementos fundamentales del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo con base en la norma ISO 19600:2014 Sistemas para la Gestión de Cumplimiento, así como la determinación de las brechas entre la normativa internacional y el sistema implementado por un banco privado en la República de Guatemala. Dicho instrumento cumple con los objetivos del estudio y dará a conocer los resultados.

3.5. Universo objeto de estudio

Sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo desarrollado e implementado por un banco privado en la República de Guatemala, que comprende los segmentos de gobierno de riesgo, procesos administrativos, evaluación de riesgo y mejora continua.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación relacionados con el análisis del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado en la república de Guatemala, con base en la norma ISO 19600:2014, por razones de confidencialidad no se revelará el nombre del banco.

El banco seleccionado representa al sector, esto derivado del alto grado de regulación normativa al que está sujeto la industria bancaria en Guatemala. Se decidió analizar el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado en la república de Guatemala, como respuesta a la eventualidad que los elementos del referido sistema desarrollado e implementado por un banco privado en la república de Guatemala, potencialmente no contengan los elementos necesarios para ser funcional y que mitigue adecuadamente el riesgo de cumplimiento normativo, de acuerdo con lo establecido en la norma ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento, emitida por el Organización Internacional de Normalización. La ISO 19600:2014 fue elegido por ser el estándar internacional para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

4.1. Situación actual sistema administración riesgo de cumplimiento normativo

Al 31 de diciembre de 2019, el banco objeto de estudio tiene implementado un modelo de administración de riesgo basado en el modelo de tres líneas de defensa, el cual se detalla en los siguientes apartados.

4.1.1. Modelo de gestión de riesgos implementado

Se adoptó el modelo de tres líneas de defensa para la gestión y control de riesgos. En este contexto, la primera línea de defensa es la responsable de identificar, medir, evaluar, mitigar y monitorear el riesgo de cumplimiento normativo en la ejecución de las operaciones del banco. Estas funciones corresponden a las áreas de negocios, operativas y de soporte.

La segunda línea de defensa corresponde al área de administración de riesgo, a través de unidad administrativa de cumplimiento, quien es la encargada del control del riesgo de cumplimiento normativo asumido por la primera línea. Es responsable de controlar, de forma independiente, el cumplimiento de las obligaciones normativas.

La tercera línea de defensa se encuentra a cargo del área de auditoría interna, quien realiza una revisión independiente de la gestión y control del riesgo de cumplimiento normativo, llevado a cabo por primera y segunda línea de defensa.

4.1.2. Gobierno del modelo de gestión de riesgos

Con base en el modelo de gestión anterior, a continuación, se enumeran los diferentes participantes en la gestión del riesgo de cumplimiento normativo y sus principales atribuciones.

A. Consejo de Administración

Es el máximo órgano colegiado de toma de decisión del banco, y es responsable de la alta gerencia, debe velar porque se implemente y mantenga, el control de la gestión del riesgo de cumplimiento normativo en el banco, sus principales funciones y atribuciones en la gestión de riesgo de cumplimiento son:

- Aprobar el manual para la administración del riesgo de cumplimiento normativo; asimismo, conocer y resolver sobre las propuestas anuales de actualización.
- Hay que asegurar que la unidad administrativa de cumplimiento sea independiente de las unidades de negocio, operativas y de soporte.
- Hay que asegurar que la unidad administrativa de cumplimiento tenga acceso a la información que sea necesaria para cumplir con sus responsabilidades.
- Conocer, anualmente, los reportes que le remita el Comité de Riesgo Integral sobre la exposición al riesgo de cumplimiento normativo.
- Conocer, anualmente, los reportes que le remita el Comité de Riesgo Integral sobre el cumplimiento de leyes y disposiciones aplicables y sobre las medidas adoptadas en caso de incumplimiento.

- Establecer el compromiso de banco respecto del cumplimiento normativo.

B. Comité de Riesgo Integral

Para fortalecer la gobernanza del riesgo de cumplimiento normativo, el Consejo de Administración ha instruido su supervisión al Comité de Riesgo Integral, esto incluye la supervisión del entorno de cumplimiento normativo del Banco, así como identificar las áreas prioritarias que requieren atención de la alta gerencia. Son funciones del Comité de Riesgo Integral en cuanto al riesgo de cumplimiento normativo las siguientes:

- Proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, el Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, así como las propuestas anuales de actualización.
- Analizar, semestralmente, los reportes que le remita la unidad administrativa de cumplimiento, sobre la exposición al riesgo de cumplimiento normativo.
- Analizar, trimestralmente, la información que le remita la unidad administrativa de cumplimiento sobre el cumplimiento de leyes y disposiciones aplicables, y sobre las medidas adoptadas en caso de incumplimiento.
- Conocer los informes de la unidad administrativa de cumplimiento sobre la información enviada periódicamente a los entes reguladores.
- Coadyuvar a supervisar el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.
- Aprobar el plan anual de trabajo de la Oficialía de Cumplimiento Normativo, a más tardar el 31 de diciembre del año anterior al que se trate. Este plan debe incluir el alcance, objetivos, asignación de recursos y cronograma de las actividades programadas.

C. Alta Gerencia

Son los responsables de la implementación y adecuado funcionamiento de la administración del riesgo de cumplimiento normativo, para lo cual se apoya en los distintos comités y gerencias de primera, segunda y tercera línea de defensa. Sus principales funciones son:

- Asignar recursos adecuados y apropiados para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.
- Alinear las obligaciones normativas del banco con sus valores, objetivos y estrategia para posicionar la cultura cumplimiento normativo de forma adecuada.
- Crear un entorno en el que se fomenta la cultura de informe o denuncias sobre los incumplimientos de leyes, normativas y disposiciones aplicables, y en el que se protege de represalias al colaborador que informe.
- Hay que asegurar que los objetivos y metas estratégicas y operacionales no comprometen las obligaciones normativas.

D. Área de Administración de Riesgos

Le corresponden la ejecución de las decisiones adoptadas en el pleno del Comité de Riesgo Integral, para lo cual cuenta con el apoyo de la unidad administrativa de cumplimiento. Su principal función es controlar la exposición de riesgo de cumplimiento normativo, para lo cual es responsable de:

- Desarrollar la propuesta del manual para la administración del riesgo de cumplimiento normativo y presentarlo al Comité de Riesgo Integral para su conocimiento, así como sus propuestas anuales de actualización.
- Velar porque los colaboradores cumplan con las leyes y disposiciones aplicables a las actividades del Banco en el país y, cuando proceda, en el extranjero.
- Informar al Comité de Riesgo Integral, semestralmente, dentro del mes siguiente de finalizado el semestre calendario que corresponda, los reportes sobre la exposición al riesgo de cumplimiento normativo, cambios sustanciales de la exposición y su evolución.
- Informar al Comité de Riesgo Integral, trimestralmente, dentro del mes siguiente de finalizado el trimestre calendario que corresponda, y cuando la situación lo amerite, sobre el cumplimiento de las leyes y disposiciones aplicables y sobre las

medidas adoptadas en caso de incumplimiento, así como proponer medidas correctivas adicionales de ser necesario.

- Informar al Comité de Auditoría y Cumplimiento, anualmente, dentro del mes siguiente de finalizado el año que corresponda, sobre el cumplimiento de las leyes y disposiciones aplicables y sobre las medidas adoptadas en caso de incumplimiento, así como las medidas correctivas adicionales de ser necesario.
- Verificar que la información enviada periódicamente a los entes reguladores cumpla con las características y los plazos establecidos en las disposiciones aplicables.
- Velar porque el personal de la institución tenga conocimiento de las leyes y disposiciones aplicables, de forma que su contenido, objetivos e implicaciones sean comprendidos por el personal que corresponda.
- Monitorear e identificar nuevos requisitos normativos o cambios en los ya existentes.
- Elaborar el plan anual de trabajo de la unidad administrativa de cumplimiento y presentarlo al Comité de Riesgo Integral para su aprobación.
- Coadyuvar en la creación de una cultura de cumplimiento normativo.

4.1.3. Objetivo administración del riesgo de cumplimiento normativo

Mitigar el impacto negativo en los resultados y capital, como consecuencia de sanciones (riesgo de cumplimiento normativo) y/o deterioros de reputación, que podrían ocurrir por incumplimiento de las obligaciones normativas.

4.1.4. Ámbito de aplicación administración riesgo de cumplimiento normativo

El ámbito de aplicación se extiende a todos los colaboradores del banco y sus unidades de negocio y operacionales, así como todo aquel personal contratado, subcontratado, consultores, proveedores y auditores, que como parte de su responsabilidad en la relación que tienen establecida con el banco, están obligados a desarrollar su actividad conforme a las disposiciones legales vigentes.

4.1.5. Compromiso organizacional administración del riesgo de cumplimiento normativo

El compromiso organizacional que sienta las bases de un sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo eficiente y de mejora continua, que compromete a todo el banco en la construcción de su cultura de cumplimiento.

4.1.6. Políticas para la administración del riesgo de cumplimiento normativo

El sistema para la administración del riesgo cumplimiento normativo dispone de un diseño integral creado para fomentar y reforzar las conductas de cumplimiento; en este contexto, las políticas para administrar este sistema se desarrollaron y fueron agrupadas de acuerdo con el siguiente detalle:

- Generales: comprenden aquellas políticas generales y transversales a todo el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.
- Capacitación: incluyen las políticas relacionadas con la capacitación continua y el fortalecimiento de la cultura de riesgo en el banco.
- Función de asesoría: establece el marco de actuación para que unidad administrativa de cumplimiento ejecute su función de asesor sobre las obligaciones normativas.
- Evaluación de riesgo: comprende las políticas establecidas para la adecuada ejecución de la metodología para la evaluación del riesgo de cumplimiento normativo.
- Planes de acción: incluyen las políticas relacionadas para el establecimiento y seguimiento de los planes de acción para la mitigación de los riesgos de cumplimiento normativo.

4.1.7. Importancia de los valores organizacionales

Constituyen el soporte de la cultura organizacional y son parte fundamental de la visión de futuro, por lo que contribuyen eficazmente al desarrollo exitoso del banco. Individualmente, cada valor es igualmente importante, y tomados como un todo, forman

la conciencia colectiva del banco. Como tales, son la base de la estrategia, la cultura, el trabajo diario y de la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

4.1.8. Metodología para la evaluación del riesgo de cumplimiento normativo

Comprende las etapas de identificación (de obligaciones normativas y riesgos), evaluación de riesgos y tratamiento de los riesgos. La metodología de evaluación de riesgo de cumplimiento normativo involucra las etapas de identificación (de obligaciones normativas y riesgos), evaluación y tratamiento de los riesgos, las que se detallan a continuación:

A. Identificación de riesgos

Se definen dos etapas para la identificación de los riesgos, siendo la primera de éstas, identificar las obligaciones normativas; la segunda, la identificación de sus riesgos, las cuales detallamos a continuación:

- Identificación de obligaciones normativas, esta primera fase, consiste en analizar el contexto e identificar las obligaciones normativas que fueran aplicables al banco.
- Identificación de riesgos de cumplimiento normativo, consiste en analizar el contexto e identificar los riesgos asociados a las obligaciones normativas, a los que están expuestos los procesos del banco. Lo que se persigue es establecer los eventos que pueden tener un impacto negativo sobre la atención de las obligaciones normativas y exige un análisis del proceso al cual corresponde. En esta etapa, se persigue obtener un entendimiento del proceso sujeto a análisis.

B. Evaluación de riesgos

Esta etapa comprende (1) la evaluación de riesgos; (2) la identificación de controles; y, (3) la evaluación de controles, las cuales se detallan:

- Evaluación de riesgos, esta evaluación de eventos potenciales de riesgo involucra la ponderación y forma de cuantificar el nivel de exposición que cada riesgo representa para el banco, lo que conlleva establecer las dos perspectivas sobre las cuales serán evaluados: probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados

y el impacto que conllevaría la materialización de estos. Nivel de riesgo absoluto, es el riesgo en su estado natural, mide la magnitud del incumplimiento en ausencia de mitigadores. El nivel de este riesgo es el resultado de la combinación de los niveles de probabilidad e impacto determinado para cada riesgo.

- Identificación y evaluación de mitigadores, conocidas las obligaciones normativas y los riesgos a los que se encuentra expuesto el banco, así como su probabilidad e impacto absoluto, es necesario identificar y evaluar los mecanismos que mitigan los mismos. Estos mecanismos se refieren a las políticas, procedimientos, actividades de control o supervisión, así como herramientas que contribuyen a disminuir la probabilidad del riesgo y/o su impacto. Para determinar el nivel de riesgo controlado, se deberán evaluar los mitigadores identificados, a fin de determinar el nivel de mitigación, tanto en probabilidad como en impacto. Nivel de riesgo controlado es el nivel de riesgo que se obtiene luego de aplicar los mitigadores sobre el riesgo absoluto.
- Nivel de riesgo residual, para determinar el nivel de riesgo residual, se realiza la valoración del valor de la probabilidad y el impacto residuales. Se considera el Plan de Acción como implementado (aun cuando no esté concluido), con la finalidad de que se pueda conocer sobre la reducción del riesgo luego de implementarse los planes respectivos.

C. Tratamiento de riesgos de cumplimiento normativo

Como parte de la gestión del riesgo de cumplimiento normativo, se debe definir el tratamiento de los riesgos identificados, es decir, decidir sobre cómo hacer frente a los riesgos conocidos. Las categorías de tratamientos de riesgos son:

- Evitar el riesgo: decidiendo, en su caso, si procede no continuar con las actividades que originan el evento de riesgo. Debe destacarse que evitar el riesgo puede resultar que otros riesgos se vuelvan más significativos.
- Reducir o mitigar el riesgo: consiste en minimizar las probabilidades de ocurrencia mediante el cambio en la manera de hacer las cosas. La probabilidad puede

reducirse a través de la implementación de nuevos mitigadores, los cuales reducen la probabilidad de ocurrencia.

- Transferir el riesgo: consiste en cambiar la responsabilidad de un riesgo de una institución a otra parte, como, por ejemplo, transferir determinado riesgo a una compañía de seguros.
- Aceptar el riesgo: Es la última opción para administrar los riesgos y se interpreta como dejar sin mitigadores el riesgo residual existente, dada su poca incidencia y materialidad.

D. Seguimiento de planes de acción

Comprende el seguimiento y control de los avances de los planes de acción comprometidos en la fase de tratamiento de los riesgos. El monitoreo es realizado hasta su implementación.

4.2. Análisis de la situación actual del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo

El análisis de la situación actual del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un banco privado nacional busca medir el nivel de madurez del referido sistema para la administración del riesgo, respecto de lo establecido en la ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento, el cual se detalla en los siguientes apartados.

4.2.1. Modelo de Madurez

Comprende el modelo elegido para el análisis cualitativo de la estructura documental que soporta el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento. El referido modelo presenta los siguientes niveles de madurez:

- Básico, nivel mínimo o básico del modelo de madurez, hay una necesidad crítica de mejora.
- En desarrollo, las actividades están documentadas, se aplican de manera inconsistente y / o no se entiende bien por el Consejo de Administración, la

gerencia y los empleados relevantes en varias áreas de negocios, hay una necesidad significativa de mejora.

- Establecido, las actividades están documentadas, se aplican de manera consistente y / o se entienden bien por el Consejo de Administración, la gerencia y los empleados relevantes en varias áreas de negocios, hay una necesidad de mejora para ser más efectivo y eficiente.
- Avanzado, las actividades están documentadas, se aplican de manera consistente y son bien comprendidas por el Consejo de Administración, la gerencia y los empleados relevantes en toda la organización. Hay una necesidad limitada de mejora para poder introducir prácticas líderes en ciertas áreas clave.
- Líder, las actividades están documentadas, se aplican sistemáticamente, se integran, se revisan periódicamente, se alinean y se coordinan en toda la organización, las prácticas son respetadas como mejores prácticas y son vistas externamente por otras organizaciones como ejemplos destacados.

Cada elemento del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo es analizado y calificado cualitativamente de acuerdo con su nivel de madurez. El nivel de madurez agregado se obtiene al calcular el promedio ponderado de los niveles de madurez de cada elemento del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo. Para el efecto se utilizó el siguiente método de cálculo:

- Paso 1, se determina la cantidad de elementos por segmento evaluado, de acuerdo con su nivel de madurez.
- Paso 2, se determina el peso porcentual por nivel de madurez, de acuerdo con la cantidad de elementos por segmento evaluado.
- Paso 3; se determina el promedio ponderado por nivel de madurez, multiplicando el resultado del peso porcentual por nivel de madurez del segmento evaluado, por el porcentaje de calificación asignado a cada nivel de madurez, el cual se detalla a continuación: (i) Básico = 20%, (ii) En Desarrollo = 40%, (iii) Establecido = 60%, (iv) Avanzado = 80%, y (v) Líder = 100%.

- Paso 4: se determina el nivel de madurez agregado, sumando promedio ponderado por nivel de madurez, utilizando las siguientes escalas: (i) Básico = 0% al 20%, (ii) En Desarrollo = 21% al 40%, (iii) Establecido = 41% al 60%, (iv) Avanzado = 61% al 80%, Líder = 81% al 100%

4.2.2. Resultado del análisis

A continuación, se presenta el resultado detallado del análisis de la situación actual del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, en la tabla 1 se presenta el resultado del análisis del segmento de gobierno de riesgo:

Tabla 1 -Análisis Segmento Gobierno de Riesgo

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
La organización debería establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de cumplimiento, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones. [4.4 ISO 19600:2014]	El sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo contempla una revisión anual de su gobierno, políticas, procedimientos y metodología para su evaluación de riesgos.	El proceso anual de actualización se ha realizado y las propuestas de actualización se han presentado al Comité de Riesgo Integral y Consejo de Administración.	Establecido
El sistema de gestión de cumplimiento debería reflejar los valores, objetivos, estrategia y riesgos de cumplimiento de la organización. [4.4 ISO 19600:2014]	El sistema para la administración del riesgo de cumplimiento establece la vinculación con los valores éticos corporativos, establece el compromiso / objetivo del Banco respecto de la administración del riesgo de cumplimiento normativo, en cuenta a la estrategia estas se determinan en consideración con el nivel de riesgo residual derivado de la	Actualmente las evaluaciones de riesgos se realizan a los procesos críticos del Banco de forma conducida por el área de administrativa de cumplimiento normativo, sin embargo, la primera línea de defensa no ha integrado un enfoque proactivo para la identificación de los riesgos de cumplimiento normativo.	En desarrollo

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
	aplicación de metodología de evaluación de riesgos.		
<p>De acuerdo con los requisitos de esta norma internacional, tomando en consideración los siguientes principios de gobierno:</p> <ul style="list-style-type: none"> – acceso directo de la función de cumplimiento al órgano de gobierno; – independencia de la función de cumplimiento; – asignar la autoridad y recursos adecuados a la función de cumplimiento. [4.4 ISO 19600:2014] 	<p>Unidad administrativa de cumplimiento, su principal función es controlar la exposición de riesgo de cumplimiento normativo, para lo cual cuenta con total independencia de la primera línea de defensa, así mismo, cuenta con acceso a cualquier información que requiera, y los resultados de los informes son presentados al Comité de Riesgo Integral, que es un comité de apoyo al Consejo de Administración.</p>	<p>Estos principios están documentados en el Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, sin embargo, no hay una comunicación directa de la Alta Dirección respaldando estas funciones, lo cual, ocasiona oposición de algunas áreas.</p>	En desarrollo
<p>Liderazgo y compromiso, el órgano de gobierno y la alta dirección deberían demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de cumplimiento. [5.1 ISO 19600:2014]</p>	<p>El manual para la administración del riesgo de cumplimiento normativo establece que el Consejo de Administración, es el máximo organización de decisión del banco, y es responsable de la alta gerencia, debe velar porque se implemente y mantenga, el control de la gestión del</p>	<p>La Alta Gerencia y el Consejo de Administración han participado en la discusión del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, sin embargo, no hay mensajes institucionales que den a</p>	En desarrollo

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
	riesgo de cumplimiento normativo en el banco, y desarrolla sus principales funciones y atribuciones en la gestión de riesgo de cumplimiento.	conocer su postura sobre el cumplimiento normativo.	
El órgano de gobierno y la alta dirección, preferiblemente tras consultar con los empleados, debería establecer una política de cumplimiento. [5.2.1 ISO 19600:2014]	El sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo se encuentra documentado y aprobado por la Alta Gerencia y el Consejo de Administración.	El Consejo de Administración del Banco aprobó el Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento, de acuerdo con la propuesta presentada por la Unidad Administrativa de Cumplimiento, previa evaluación del Comité de Riesgo Integral.	Establecido
La participación y la supervisión por parte del órgano de gobierno y de la alta dirección es una parte integral de un sistema de gestión de cumplimiento eficaz. [5.3.2 ISO 19600:2014]	La participación y supervisión se encuentra documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento, establece políticas para la asignación de responsables en la primera línea de defensa, para velar el cumplimiento de las obligaciones normativas, sin embargo, la designación oficial de los responsables no ha sido efectuada.	En desarrollo

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
Rol y responsabilidad del órgano de gobierno y de la alta dirección [5.3.3 ISO 19600:2014]	El rol y responsabilidades se encuentra documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, establecen las principales funciones y atribuciones de las tres líneas de defensa.	Establecido
Establecer la función de cumplimiento [5.3.4 ISO 19600:2014]	La función de cumplimiento se encuentra documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	El Consejo de Administración, aprobó la creación de la Unidad Administrativa de Cumplimiento que dependen funcionalmente del Área de Administración de Riesgos.	Establecido
Responsabilidades de la dirección [5.3.5 ISO 19600:2014]	El rol y responsabilidades se encuentra documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, establecen las principales funciones y atribuciones de las tres líneas de defensa.	Establecido
Responsabilidades de los empleados [5.3.6 ISO 19600:2014]	El rol y responsabilidades se encuentra documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, establecen las principales funciones y	Establecido

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
		atribuciones de las tres líneas de defensa.	

Fuente: elaboración propia con base a los datos de la ISO 19600:2014 y la información del Banco

A continuación, se presenta el resultado detallado del análisis de la situación actual del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, en la tabla 2 se presenta el resultado del análisis del segmento procesos administrativos:

Tabla 2 - Análisis Segmento Procesos Administrativos

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
La organización debería determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de cumplimiento para establecer su alcance. [4.3 ISO 19600:2014]	El ámbito de aplicación se extiende a todos los colaboradores del banco y sus unidades de negocio y operacionales, así como todo aquel personal contratado, subcontratado, consultores, proveedores y auditores, que como parte de su responsabilidad en la relación que tienen establecida con el banco, están obligados a desarrollar su actividad conforme a las disposiciones legales vigentes.	Se ha comunicado a todos los colaboradores del Banco que la aplicación del sistema para la administración del riesgo es obligatoria, sin embargo, no se ha efectuado esta comunicación al personal subcontratado, consultores, proveedores y auditores.	En desarrollo

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
La alta dirección debería asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización. [5.3.1 ISO 19600:2014]	El manual para la administración del riesgo de cumplimiento normativo establece políticas sobre el monitoreo, evaluación y comunicación de cambios en obligaciones normativas, sin embargo, no están documentados los procedimientos que operativicen las referidas políticas.	Se ha realizado el primer ejercicio de identificación de las obligaciones normativas, sin embargo, este no se ha actualizado y no ha notificado a la primera línea de defensa su responsabilidad sobre su cumplimiento.	Básico
La organización debería establecer los objetivos de cumplimiento en las funciones y niveles pertinentes. [6.2 ISO 19600:2014]	Se encuentra documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	El Manual para la Administración el Riesgo de Cumplimiento establece el compromiso de organizacional (objetivo de cumplimiento).	Establecido
El desarrollo de una cultura de cumplimiento exige que el órgano de gobierno, la alta dirección y la dirección tengan un compromiso visible, consistente y sostenido con un estándar común y publicado de comportamiento que se requiere en todas y cada una de las áreas de la	Documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	Esto materializa con la vinculación de los valores organizacionales y su importación a la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	Establecido

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
organización. [7.3.2.3 ISO 19600:2014]			
La organización debería determinar la necesidad de comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de cumplimiento. [7.4.1 ISO 19600:2014]	Aspecto no documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	Requisito no desarrollado en el sistema de administración del riesgo de cumplimiento normativo	Básico
El sistema de gestión de cumplimiento de la organización debe estar documentado. [7.5.1 ISO 19600:2014]	Documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, se encuentra documentado y aprobado por el Consejo de Administración.	Establecido
La organización debería planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir las obligaciones de cumplimiento. [8.1 ISO 19600:2014]	Aspecto no documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	Los procedimientos internos del Banco, cuando fuera necesario, están enfocados a darle cumplimiento a las obligaciones normativas.	En desarrollo
El órgano de gobierno, la dirección y la función de cumplimiento deberían asegurarse de estar correcta y puntualmente informados sobre el	Documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, establece reportes periódicos al	Establecido

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
desempeño del sistema de gestión de cumplimiento de la organización y de su adecuación continua, incluyendo todos los incumplimientos relevantes, y promover activamente el principio de que la organización anima y apoya una cultura de información completa y franca. [9.1.7 ISO 19600:2014]		Comité de Riesgo Integral Consejo de Administración, esto informes han sido presentados en las fechas indicadas.	

Fuente: elaboración propia con base a los datos de la ISO 19600:2014 y la información del Banco

A continuación, se presenta el resultado detallado del análisis de la situación actual del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, en la tabla 3 se presenta el resultado del análisis del segmento evaluación del riesgo:

Tabla 3 - Análisis Segmento Evaluación del Riesgo

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
La organización debería identificar sistemáticamente sus obligaciones de cumplimiento y las implicancias que éstas tienen para sus actividades, productos y servicios. La organización	El sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo establece como primer paso de la metodología de evaluación de riesgo, la identificación de las obligaciones	Se ha realizado el primer ejercicio de identificación de las obligaciones normativas, sin embargo, este no se ha actualizado y no ha notificado a	En desarrollo

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
debería considerar estas obligaciones al establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar su sistema de gestión de cumplimiento. [4.5.1 ISO 19600:2014]	normativas aplicables a la industria bancaria.	la primera línea de defensa su responsabilidad sobre su cumplimiento.	
Las organizaciones deberían disponer de procesos que identifiquen nuevas normas legales, códigos y otras obligaciones de cumplimiento y sus modificaciones para asegurar un cumplimiento continuo. Las organizaciones deberían tener procesos para evaluar el impacto de los cambios identificados y para implementar cualquier cambio en la gestión de las obligaciones de cumplimiento. [4.5.2 ISO 19600:2014]	El manual para la administración del riesgo de cumplimiento normativo establece políticas sobre el monitoreo, evaluación y comunicación de cambios en obligaciones normativas, sin embargo, no están documentados los procedimientos que operativicen las referidas políticas.	Se ha realizado el primer ejercicio de identificación de las obligaciones normativas, sin embargo, este no se ha actualizado y no ha notificado a la primera línea de defensa su responsabilidad sobre su cumplimiento.	En desarrollo
La organización debería identificar y evaluar sus riesgos de cumplimiento. Esta evaluación puede estar basada en una apreciación de riesgos formal o bien puede llevarse a cabo a través de	Metodología para la evaluación del riesgo de cumplimiento normativo, comprende las etapas de identificación (de obligaciones normativas y riesgos), evaluación de riesgos y tratamiento de	Actualmente las evaluaciones de riesgos se realizan a los procesos críticos del Banco de forma conducida por el área de administrativa de cumplimiento	En desarrollo

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
<p>enfoques alternativos. La evaluación de riesgos de cumplimiento constituye la base para la implementación del sistema de gestión de cumplimiento y para planificar la asignación de recursos y de procesos que sean adecuados y apropiados para gestionar los riesgos de cumplimiento identificados. [4.6 ISO 19600:2014]</p>	<p>los riesgos. La metodología de evaluación de riesgo de cumplimiento normativo involucra las etapas de identificación (de obligaciones normativas y riesgos), evaluación y tratamiento de los riesgos.</p>	<p>normativo, sin embargo, la primera línea de defensa no ha integrado un enfoque proactivo para la identificación de los riesgos de cumplimiento normativo.</p>	
<p>Acciones para tratar riesgos de cumplimiento [6.1 ISO 19600:2014]</p>	<p>Metodología para la evaluación del riesgo de cumplimiento normativo, comprende las etapas de identificación (de obligaciones normativas y riesgos), evaluación de riesgos y tratamiento de los riesgos. La metodología de evaluación de riesgo de cumplimiento normativo involucra las etapas de identificación (de obligaciones normativas y riesgos), evaluación y tratamiento de los riesgos.</p>	<p>Como parte de la gestión del riesgo de cumplimiento normativo, se debe definir el tratamiento de los riesgos identificados, es decir, decidir sobre cómo hacer frente a los riesgos conocidos. Las categorías de tratamientos de riesgos son: evitar el riesgo, reducir o mitigar el riesgo, transferir el riesgo, y aceptar el riesgo.</p>	<p>Establecido</p>

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
Se deberían implantar controles para gestionar las obligaciones de cumplimiento identificadas y los riesgos de cumplimiento asociados y para alcanzar el comportamiento deseado. [8.2 ISO 19600:2014]	Documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	Como parte del proceso de creación o modificación de productos o servicios, se realiza una evaluación sobre las obligaciones normativas relacionadas, para evaluar los riesgos implícitos y emitir las recomendaciones pertinentes.	Establecido

Fuente: elaboración propia con base a los datos de la ISO 19600:2014 y la información del Banco

A continuación, se presenta el resultado detallado del análisis de la situación actual del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, en la tabla 4 se presenta el resultado del análisis del segmento mejora continua:

Tabla 4 - Análisis Segmento Mejora Continua

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
La organización debería determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, desarrollo, implementación, evaluación, mantenimiento y mejora continua del	Documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	Se implemento la unidad administrativa de cumplimiento, sin embargo, a la fecha la referida unidad está integrada	En desarrollo

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
sistema de gestión de cumplimiento de acuerdo con su tamaño, complejidad, estructura y operaciones. [7.1 ISO 19600:2014]		por una persona, lo cual, limita su capacidad instalada.	
El órgano de gobierno, la dirección y todos los empleados que tienen obligaciones de cumplimiento, deberían ser capaces de cumplirlas de forma eficaz. La obtención de esa capacidad se puede lograr de muchas maneras, incluyendo las habilidades y conocimiento requeridos, a través de educación, formación o experiencia profesional. [7.2.2 ISO 19600:2014]	Documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, establece políticas sobre la creación del plan anual de capacitaciones, sin embargo, el mismo no ha sido elaborado, así mismo, no se han documentado procedimientos para operativizar la referida política.	En desarrollo
Seguimiento, medición, análisis y evaluación, se debería hacer seguimiento del sistema de gestión de cumplimiento para asegurar que se alcanza su desempeño. Se debería establecer un plan de seguimiento continuo, definiendo los procesos, programas y recursos del seguimiento	Documentado en el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.	El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, establece políticas sobre la determinación de los indicadores clave de desempeño, sin embargo, estos indicadores no han sido implementados.	En desarrollo

Requisito ISO 19600:2014	Situación Actual	Análisis	Nivel de Madurez
y la información que se debe recoger. [9.1.2 ISO 19600:2014]			

Fuente: elaboración propia con base a los datos de la ISO 19600:2014 y la información del Banco

4.2.3. Determinación del nivel de madurez

De conformidad con los datos indicados en la tabla 5 el nivel de madurez consolidado del banco objeto de estudio es establecido, lo cual significa que las actividades están documentadas, se aplican de manera consistente y / o se entienden bien por el Consejo de Administración, la gerencia y los empleados relevantes en varias áreas de negocios, hay una necesidad de mejora para ser más efectivo y eficiente. A continuación, en la tabla 5 se presenta el detalle de la determinación del referido nivel de madurez:

Tabla 5 - Nivel de Madurez Sistema para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo

Segmento	Básico	En Desarrollo	Establecido	Avanzado	Líder	Totales	Nivel de Madurez	
Gobierno de Riesgo	0	4	6	0	0	10	52.00%	Establecido
Procesos Administrativos	2	2	4	0	0	8	45.00%	Establecido
Evaluación de Riesgo	0	3	2	0	0	5	48.00%	Establecido
Mejora Continua	0	3	0	0	0	3	40.00%	Establecido
Totales	2	12	12	0	0	26	46.25%	Establecido

Fuente: elaboración propia

De conformidad con los datos indicados en la tabla 6 el nivel de madurez segmento gobierno de riesgo es establecido, lo cual significa que las actividades están documentadas, se aplican de manera consistente y / o se entienden bien por el Consejo de Administración, la gerencia y los empleados relevantes en varias áreas de negocios, hay una necesidad de mejora para ser más efectivo y eficiente. A continuación, en la tabla 6 se presenta el detalle de la determinación del referido nivel de madurez:

Tabla 6 - Nivel de Madurez Segmento Gobierno de Riesgo

	Básico	En desarrollo	Establecido	Avanzado	Líder
Cantidad Elementos	0	4	6	0	0
Escalas	20%	40%	60%	80%	100%
Peso porcentual	0%	40%	60%	0%	0%
Promedio Ponderado	0%	16%	36%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

De conformidad con los datos indicados en la tabla 7 el nivel de madurez segmento proceso administrativo, lo cual significa que las actividades están documentadas, se aplican de manera consistente y / o se entienden bien por el Consejo de Administración, la gerencia y los empleados relevantes en varias áreas de negocios, hay una necesidad de mejora para ser más efectivo y eficiente. A continuación, en la tabla 7 se presenta el detalle de la determinación del referido nivel de madurez:

Tabla 7 - Nivel de Madurez Segmento Proceso Administrativo

	Básico	En desarrollo	Establecido	Avanzado	Líder
Cantidad Elementos	2	2	4	0	0
Escalas	20%	40%	60%	80%	100%
Peso porcentual	25%	25%	50%	0%	0%
Promedio Ponderado	5%	10%	30%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

De conformidad con los datos indicados en la tabla 8 el nivel de madurez segmento evaluación de riesgo, lo cual significa que las actividades están documentadas, se aplican de manera consistente y / o se entienden bien por el Consejo de Administración, la gerencia y los empleados relevantes en varias áreas de negocios, hay una necesidad de mejora para ser más efectivo y eficiente. A continuación, en la tabla 8 se presenta el detalle de la determinación del referido nivel de madurez:

Tabla 8 - Nivel de Madurez Segmento Evaluación de Riesgo

	Básico	En desarrollo	Establecido	Avanzado	Líder
Cantidad Elementos	0	3	2	0	0
Escalas	20%	40%	60%	80%	100%
Peso porcentual	0%	60%	40%	0%	0%
Promedio Ponderado	0%	24%	24%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

De conformidad con los datos indicados en la tabla 9 el nivel de madurez segmento mejora continua, lo cual significa que las actividades están documentadas, se aplican de manera consistente y / o se entienden bien por el Consejo de

Administración, la gerencia y los empleados relevantes en varias áreas de negocios, hay una necesidad de mejora para ser más efectivo y eficiente. A continuación, en la tabla 9 se presenta el detalle de la determinación del referido nivel de madurez:

Tabla 9 - Nivel de Madurez Segmento Mejora Continua

	Básico	En desarrollo	Establecido	Avanzado	Líder
Cantidad Elementos	0	3	0	0	0
Escalas	20%	40%	60%	80%	100%
Peso porcentual	0%	100%	0%	0%	0%
Promedio Ponderado	0%	40%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

4.3. Propuesta de hoja ruta de los planes de acción

De acuerdo con los resultados del análisis del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en un Banco privado en la República de Guatemala, con base en la norma ISO 19600:2014, el Banco objeto de estudio presenta en promedio un nivel de madurez Establecido. Sin embargo, existen dos elementos en nivel de madurez Básico y doce elementos en nivel de madurez En desarrollo del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

Basado en el principio de mejora continua, y buscando la evolución uniforme del nivel de madurez del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, es apropiado establecer planes de acción para elevar el nivel de madurez de sus elementos calificados en nivel Básico y En desarrollo, hasta ubicarlos en un nivel de madurez Establecido.

A continuación, se presenta el detalle de los planes de acción por segmento, en la tabla 10 se presenta los planes de acción del segmento gobierno de riesgo:

Tabla 10 - Planes de Acción Segmento Gobierno de Riesgo

Requisito ISO 19600:2014	Análisis	Plan de Acción	Duración Aproximada
<p>El sistema de gestión de cumplimiento debería reflejar los valores, objetivos, estrategia y riesgos de cumplimiento de la organización. [4.4 ISO 19:600]</p>	<p>Actualmente las evaluaciones de riesgos se realizan a los procesos críticos del Banco de forma conducida por el área de administrativa de cumplimiento normativo, sin embargo, la primera línea de defensa no ha integrado un enfoque proactivo para la identificación de los riesgos de cumplimiento normativo.</p>	<p>Desarrollar un plan de capacitaciones enfocado a los líderes de la primera línea de defensa para integrar la metodología de la evaluación el riesgo de cumplimiento normativo como parte de sus actividades diarias.</p>	<p>24 meses</p>
<p>De acuerdo con los requisitos de esta norma internacional, tomando en consideración los siguientes principios de gobierno:</p> <ul style="list-style-type: none"> – acceso directo de la función de cumplimiento al órgano de gobierno; – independencia de la función de cumplimiento; 	<p>Estos principios están documentados en el Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, sin embargo, no hay una comunicación directa de la Alta Dirección respaldando estas funciones, lo cual, ocasiona oposición de algunas áreas.</p>	<p>Desarrollar un plan de comunicación institucional para que la Alta Gerencia tácitamente transmita a toda el Banco los principios de Gobierno que respaldan la función de cumplimiento normativo.</p>	<p>12 meses</p>

Requisito ISO 19600:2014	Análisis	Plan de Acción	Duración Aproximada
<p>– asignar la autoridad y recursos adecuados a la función de cumplimiento. [4.4 ISO 19600:2014]"</p>			
<p>Liderazgo y compromiso, el órgano de gobierno y la alta dirección deberían demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de cumplimiento. [5.1 ISO 19:600]</p>	<p>La Alta Gerencia y el Consejo de Administración han participado en la discusión del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, sin embargo, no hay mensajes institucionales que den a conocer su postura sobre el cumplimiento normativo.</p>	<p>Desarrollar un plan de comunicación institucional para el Consejo de Administración y la Alta Gerencia tácitamente transmitan la postura institucional sobre el riesgo de cumplimiento normativo.</p>	<p>12 meses</p>
<p>La participación y la supervisión por parte del órgano de gobierno y de la alta dirección es una parte integral de un sistema de gestión de cumplimiento eficaz. [5.3.2 ISO 19:600]</p>	<p>El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento, establece políticas para la asignación de responsables en la primera línea de defensa, para velar el cumplimiento de las obligaciones normativas, sin embargo, la designación oficial de los responsables no ha sido efectuada.</p>	<p>Desarrollo de reuniones / capacitaciones con los líderes de la primera línea de defensa para hacer la designación oficial de responsables de velar por el cumplimiento de obligaciones normativas.</p>	<p>8 meses</p>

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el detalle de los planes de acción por segmento, en la tabla 11 se presenta los planes de acción del segmento procesos administrativos:

Tabla 11 - Planes de Acción Segmento Procesos Administrativos

Requisito ISO 19600:2014	Análisis	Plan de Acción	Duración Aproximada
La organización debería determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de cumplimiento para establecer su alcance. [4.3 ISO 19:600]	Se ha comunicado a todos los colaboradores del Banco que la aplicación del sistema para la administración del riesgo es obligatoria, sin embargo, no se ha efectuado esta comunicación al personal subcontratado, consultores, proveedores y auditores.	Desarrollar una capacitación sobre el sistema de administración del cumplimiento normativo para el personal subcontratado, consultores, proveedores y auditores, y solicitar la firma de aceptación del compromiso del cumplimiento del referido sistema.	8 meses
La alta dirección debería asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización. [5.3.1 ISO 19:600]	Se ha realizado el primer ejercicio de identificación de las obligaciones normativas, sin embargo, este no se ha actualizado y no ha notificado a la primera línea de defensa su responsabilidad sobre su cumplimiento.	Desarrollo de reuniones / capacitaciones con los líderes de la primera línea de defensa para hacer la designación oficial de responsables de velar por el cumplimiento de obligaciones normativas.	8 meses

Requisito ISO 19600:2014	Análisis	Plan de Acción	Duración Aproximada
La organización debería determinar la necesidad de comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de cumplimiento. [7.4.1 ISO 19:600]	Requisito no desarrollado en el sistema de administración del riesgo de cumplimiento normativo	Desarrollar y documentar las políticas y procedimientos sobre las comunicaciones internas y externas con los grupos interés.	24 meses
La organización debería planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir las obligaciones de cumplimiento. [8.1 ISO 19:600]	Los procedimientos internos del Banco, cuando fuera necesario, están enfocados a darle cumplimiento a las obligaciones normativas.	Fortalecer la documentación de los procedimientos para vincularlos con las obligaciones normativas de las cuales se originas	24 meses

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el detalle de los planes de acción por segmento, en la tabla 12 se presenta los planes de acción del segmento evaluación del riesgo:

Tabla 12 - Planes de Acción Segmento Evaluación del Riesgo

Requisito ISO 19600:2014	Análisis	Plan de Acción	Duración Aproximada
La organización debería identificar sistemáticamente sus obligaciones de cumplimiento y las implicancias que éstas tienen para sus actividades,	Se ha realizado el primer ejercicio de identificación de las obligaciones normativas, sin embargo, este no se ha actualizado y no ha notificado a	Desarrollar dentro del Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo una Política para establecer la	24 meses

Requisito ISO 19600:2014	Análisis	Plan de Acción	Duración Aproximada
productos y servicios. La organización debería considerar estas obligaciones al establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar su sistema de gestión de cumplimiento. [4.5.1 ISO19:600]	la primera línea de defensa su responsabilidad sobre su cumplimiento.	obligatoriedad de actualizar el inventario de obligaciones normativas por lo menos cada seis meses, y efectuar la primera actualización.	
Las organizaciones deberían disponer de procesos que identifiquen nuevas normas legales, códigos y otras obligaciones de cumplimiento y sus modificaciones para asegurar un cumplimiento continuo. Las organizaciones deberían tener procesos para evaluar el impacto de los cambios identificados y para implementar cualquier cambio en la gestión de las obligaciones de cumplimiento. [4.5.2 ISO19:600]	Se ha realizado el primer ejercicio de identificación de las obligaciones normativas, sin embargo, este no se ha actualizado y no ha notificado a la primera línea de defensa su responsabilidad sobre su cumplimiento.	Desarrollar dentro del Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo una Política para establecer la obligatoriedad de actualizar el inventario de obligaciones normativas por lo menos cada seis meses, y efectuar la primera actualización.	24 meses
La organización debería identificar y evaluar sus riesgos de cumplimiento. Esta evaluación puede estar basada en una apreciación de riesgos formal o	Actualmente las evaluaciones de riesgos se realizan a los procesos críticos del Banco de forma conducida por el área de	Desarrollar un plan de capacitaciones enfocado a los líderes de la primera línea de defensa para integrar la metodología	24 meses

Requisito ISO 19600:2014	Análisis	Plan de Acción	Duración Aproximada
bien puede llevarse a cabo a través de enfoques alternativos. La evaluación de riesgos de cumplimiento constituye la base para la implementación del sistema de gestión de cumplimiento y para planificar la asignación de recursos y de procesos que sean adecuados y apropiados para gestionar los riesgos de cumplimiento identificados. [4.6 ISO 19:600]	administrativa de cumplimiento normativo, sin embargo, la primera línea de defensa no ha integrado un enfoque proactivo para la identificación de los riesgos de cumplimiento normativo.	de la evaluación el riesgo de cumplimiento normativo como parte de sus actividades diarias.	

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el detalle de los planes de acción por segmento, en la tabla 13 se presenta los planes de acción del segmento mejora continua:

Tabla 13 - Planes de Acción Segmento Mejora Continua

Requisito ISO 19600:2014	Análisis	Plan de Acción	Duración Aproximada
La organización debería determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, desarrollo, implementación, evaluación,	Se implemento la unidad administrativa de cumplimiento, sin embargo, a la fecha la referida unidad está integrada por una	Desarrollar un estudio de capacidad instalada para determinar la suficiencia y/o insuficiencia de la unidad administrativa de	18 meses

Requisito ISO 19600:2014	Análisis	Plan de Acción	Duración Aproximada
mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de cumplimiento de acuerdo con su tamaño, complejidad, estructura y operaciones. [7.1 ISO 19:600]	persona, lo cual, limita su capacidad instalada.	cumplimiento para atender las funciones y atribuciones establecidas en el Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo.	
El órgano de gobierno, la dirección y todos los empleados que tienen obligaciones de cumplimiento, deberían ser capaces de cumplirlas de forma eficaz. La obtención de esa capacidad se puede lograr de muchas maneras, incluyendo las habilidades y conocimiento requeridos, a través de educación, formación o experiencia profesional. [7.2.2 ISO 19:600]	El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, establece políticas sobre la creación del plan anual de capacitaciones, sin embargo, el mismo no ha sido elaborado, así mismo, no se han documentado procedimientos para operativizar la referida política.	Desarrollar un plan anual de capacitaciones segmento de acuerdo con las obligaciones normativas que afectan los diferentes departamentos del Banco.	7 meses
Seguimiento, medición, análisis y evaluación, se debería hacer seguimiento del sistema de gestión de cumplimiento para asegurar que se alcanza su desempeño. Se debería establecer un plan de seguimiento continuo, definiendo los procesos,	El Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo, establece políticas sobre la determinación de los indicadores clave de desempeño, sin embargo, estos indicadores no han sido implementados.	Desarrollar la propuesta de indicadores de desempeño del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo y someterlo a aprobación del Comité de Riesgo Integral y Consejo de Administración, previo a	24 meses

Requisito ISO 19600:2014	Análisis	Plan de Acción	Duración Aproximada
programas y recursos del seguimiento y la información que se debe recoger. [9.1.2 ISO 19:600]		documentarlo en el Manual para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo.	

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

1. El sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo en el banco objeto de estudio presenta una estructura mixta, es decir presenta elementos esenciales contenidos en la ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento, así como, elementos esenciales de otros estándares internacionales emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. El resultado de la evaluación del nivel de madurez es establecido, que significa que las actividades están documentadas, se aplican de manera consistente y / o se entienden bien por el Consejo de Administración, la gerencia y los empleados relevantes en varias áreas de negocios, hay una necesidad de mejora para ser más efectivo y eficiente, para los segmentos de gobierno de riesgo, procesos administrativos, evaluación de riesgo y mejora continua.
2. El banco objeto de estudio ha desarrollado un sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo basado en los estándares internacionales emitidos por la Organización Internacional de Normalización, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. El referido sistema desarrolla los apartados organización para la gestión del riesgo de cumplimiento normativo, políticas de cumplimiento, vinculación e importancia de los valores éticos en la gestión del riesgo de cumplimiento normativo, y metodología para la evaluación del riesgo de cumplimiento normativo.

De acuerdo con los resultados de la evaluación cualitativa del referido sistema de administración de riesgo implementado por el banco objeto de estudio, el mismo contiene los segmentos de gobierno de riesgo, procesos administrativos, evaluación de riesgo y mejora continua, requeridos por la ISO 19600:2014, sin embargo, estos se encuentran en diferentes niveles de madurez, el segmento de gobierno de riesgo presenta cuatro elementos en nivel de madurez en desarrollo, el segmento de procesos administrativos presenta dos elementos en nivel de madurez básico y dos en desarrollo, el segmento evaluación de riesgo presenta dos elementos nivel de

madurez en desarrollo, y por último el segmento de mejora presenta tres elementos en nivel de madurez en desarrollo.

Considerando que el marco normativo vigente en Guatemala no establece los requisitos mínimos que deben observar los bancos para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, para establecer programas de gestión de riesgo de cumplimiento normativo los bancos nacionales deben aplicar estándares internacionales de amplia aceptación como la ISO 19600:2014 Sistema de Gestión de Cumplimiento, en conjunto con otros estándares como el modelo de tres líneas de defensa emitido el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, y los pronunciamientos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en materia de gobierno de riesgo, es importante acotar que los referidos estándares no son excluyentes entre sí, y su aplicación en conjunto proporcionan mayor fortaleza a los programa de gestión de riesgo.

3. Como se ha descrito previamente el marco normativo vigente en Guatemala no establece los requisitos mínimos que debe contener el sistema para la administración de riesgo de cumplimiento normativo de un banco privado nacional, por lo cual, es necesario abocarse a estándares internacionales de ampliación aceptación como la ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento, para establecer los elementos esenciales que deben contener dichos sistemas para la administración del riesgo de cumplimiento de acuerdo, de acuerdo con la ISO 19600:2014 estos elementos esenciales son: la identificación del universo de obligaciones normativas, determinar el alcance de aplicación, sistema del gobierno riesgos incluyen sus principales funciones y atribuciones, clara delegación de autoridad y acceso a la información de la unidad administrativa de cumplimiento, vinculación con los valores éticos, documentación sobre normas, políticas y procedimiento sobre el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, metodología para la evaluación de los riesgos de cumplimiento normativo.

4. El banco objetivo de estudio ha implementado un sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo con un nivel de madurez consolidado establecido, es decir, las actividades están documentadas, se aplican de manera consistente y / o se entienden bien por el Consejo de Administración, la gerencia y los empleados relevantes en varias áreas de negocios, hay una necesidad de mejora para ser más efectivo y eficiente, este nivel de madurez impacta positivamente al banco objeto de estudio, sus clientes y empresas relacionadas, considerando que provee una certeza razonable que las operaciones se están llevando a cabo de acuerdo con lo establecido en el marco normativo vigente en Guatemala, y el riesgo de sanciones, multas y juicios por incumplimientos a dicho marco normativo, ha sido mitigado por la aplicación del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo.

De acuerdo con el resultado del análisis cualitativo se han identificado dos elementos en nivel de madurez básico y doce elementos en desarrollo, con la finalidad de elevar todos los elementos del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo a un nivel de madurez establecido, se ha desarrollado la hoja de ruta crítica que contiene los planes de acción necesarios para llevar a todos los elementos al nivel de madurez establecido.

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar los planes de acción contenidos en la hoja de ruta crítica para llevar todos los elementos esenciales del sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo al nivel de madurez establecido, de acuerdo con los elementos esenciales de la ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Cumplimiento.
2. Es importante que el banco objeto de estudio mantenga y continuamente fortalezca su sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo monitoreando los estándares internacionales emitidos por la Organización Internacional de Normalización, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, para implementar las actualizaciones relevantes de los referidos estándares internacionales.
3. Monitorear y actualizar constantemente el universo de obligaciones normativas, y analizar anualmente el sistema para la administración del riesgo de cumplimiento normativo, y realizar las propuestas de mejora que se estimen convenientes.
4. Se recomienda realizar mesas de trabajo para evaluar la necesidad de crear una hoja de ruta crítica adicional para elevar el nivel de madurez de establecido ha avanzado, este aumento del nivel de madurez permitirá al banco mejorar su eficiencia y eficacia en la identificación, mitigación y monitoreo de los riesgos de cumplimiento de cumplimiento normativo, permitiendo la reducción de tiempos de las evaluaciones de las obligaciones normativas, para detectar riesgo emergentes no detectados previamente o descartas aquellas situaciones que ya represente un riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andersen, D., y Eubanks, G. (2015). *Aprovechar el COSO en las Tres Línea de Defensa*. Estados Unidos de América. Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway
2. Asociación Española de Calidad. (2020). Recuperada de [https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso#:~:text=COSO%20\(Committee%20of%20Sponsoring%20Organizations,el%20control%20interno%2C%20y%20la](https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso#:~:text=COSO%20(Committee%20of%20Sponsoring%20Organizations,el%20control%20interno%2C%20y%20la)
3. Asociación Española de Compliance. (2017). *Libro Blanco sobre la Función de Compliance*.
4. Asamblea Nacional Constituyente. (1985). *Constitución Política de República de Guatemala y sus reformas*.
5. Beltrán, Lucas. (1999). *Diccionario de Banca y Bolsa*, Editorial Labor, S.A.
6. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2005). *El Cumplimiento y la Función de Cumplimiento en los Bancos*.
7. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2015). *Principios de Gobierno Corporativo para Bancos*.
8. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2017). *Resumen de las Reformas de Basilea III*. Banco de Pagos Internacionales
9. Congreso de la República de Guatemala. (2002). *Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas*.

10. Congreso de la República de Guatemala. (1970). Código de Comercio de Guatemala y sus reformas.
11. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. Sexta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
12. Junta de Estabilidad Financiera. (2020). Recuperado de <https://www.fsb.org/about/>
13. Junta Monetaria. (2016). *Resolución JM-62-2016 Reglamento de Gobierno Corporativo y sus reformas.*
14. Junta Monetaria. (2011). *Resolución JM-56-2011 Reglamento para la Administración Integral de Riesgos.*
15. Organización Internacional de Normalización. (2014). *Directrices Sistemas de Gestión de Cumplimiento.*
16. Organización Internacional de Normalización. (2020). Recuperada de <https://www.iso.org/about-us.html>
17. Paagman, S. (2014). Compliance: *¿Qué Implicaciones tiene en las Empresas el Cumplimiento de la Normativa? El caso Helvetia* (Tesis Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales). Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/74/TFG000210.pdf?sequence=1>
18. Raffino, M. (2020). De: Argentina. Para: Concepto. Recuperado de <https://concepto.de/cultura-organizacional/>
19. Ríos, M. (2014). *La función de Compliance y su importancia dentro de las instituciones financieras* (Tesina Maestría en Finanzas). Recuperada de

https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2014/Tesina_MAF_UCEMA_Rios.pdf.

20. Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
21. Serrano, P. et.al. (2015). *Practica de Compliance en Latinoamérica, Estado Actual de la Legislación anticorrupción y otras*. Colombia. Primera Edición. Autores Editores. Recuperada de <http://ariaslaw.com/es/prensa/publicaciones/79/practica-de-compliance-en-latinoamerica.pdf>
22. Ustáriz González, L.H. (2003). El comité de Basilea y la supervisión bancaria. Pontificia Universidad Javeriana.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 -Análisis Segmento Gobierno de Riesgo	46
Tabla 2 - Análisis Segmento Procesos Administrativos	50
Tabla 3 - Análisis Segmento Evaluación del Riesgo	53
Tabla 4 - Análisis Segmento Mejora Continua	56
Tabla 5 - Nivel de Madurez Sistema para la Administración del Riesgo de Cumplimiento Normativo	58
Tabla 6 - Nivel de Madurez Segmento Gobierno de Riesgo.....	59
Tabla 7 - Nivel de Madurez Segmento Proceso Administrativo	60
Tabla 8 - Nivel de Madurez Segmento Evaluación de Riesgo.....	60
Tabla 9 - Nivel de Madurez Segmento Mejora Continua.....	61
Tabla 10 - Planes de Acción Segmento Gobierno de Riesgo	62
Tabla 11 - Planes de Acción Segmento Procesos Administrativos	64
Tabla 12 - Planes de Acción Segmento Evaluación del Riesgo	65
Tabla 13 - Planes de Acción Segmento Mejora Continua	67