

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



**IMPACTO FINANCIERO Y GESTIÓN DEL RIESGO DE CUMPLIMIENTO EN UN
BANCO DEL SISTEMA FINANCIERO UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA, GUATEMALA, DEL PERIODO COMPRENDIDO DEL AÑO 2016 AL
AÑO 2021**



LICENCIADO MYNOR CRISTOBAL SANTOS ALVAREZ

GUATEMALA, OCTUBRE 2022

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



**IMPACTO FINANCIERO Y GESTIÓN DEL RIESGO DE CUMPLIMIENTO EN UN
BANCO DEL SISTEMA FINANCIERO UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA, GUATEMALA, DEL PERIODO COMPRENDIDO DEL AÑO 2016 AL
AÑO 2021**

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 SÉPTIMO 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

DOCENTE: LIC. MBA MSC. JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES

AUTOR: LIC. MYNOR CRISTOBAL SANTOS ALVAREZ

GUATEMALA, OCTUBRE 2022

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: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal Segundo: Msc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar

Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Armando Melgar Retolaza

Evaluador: MSc. César Augusto Ramírez

Evaluador: Phd. Silvia Rocío Quiroa

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Mynor Cristobal Santos Alvarez**, con número de carné **200913065**

Declaro qué como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Mynor Cristobal Santos Alvarez', written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat illegible due to its cursive nature.

**ACTA No. AF-PFS-D-014-2022 -MA-**

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 de la terna evaluadora, el 15 de octubre de 2022, a las 14:40 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Licenciado Mynor Cristobal Santos Alvarez, carné No 200913065, 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: "IMPACTO FINANCIERO Y GESTIÓN DEL RIESGO DE CUMPLIMIENTO EN UN BANCO DEL SISTEMA FINANCIERO UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, GUATEMALA, DEL PERIODO COMPRENDIDO DEL AÑO 2016 AL AÑO 2021", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **24 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 17 al 24 de octubre 2022.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 15 días del mes octubre del año dos mil veintidós.

MSC. Armando Melgar Retolaza
Coordinador

MSC. César Augusto Ramírez
Evaluador

Phd. Silvia Rocio Quiró
Evaluador

Licenciado Mynor Cristobal Santos Alvarez
Postulante



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

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica que, del Licenciado Mynor Cristobal Santos Alvarez, Carné 200913065 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	62
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	24
Nota final:	86

APROBADO

Guatemala, 28 de octubre de 2,022

(F)

MSc. Juan Carlos González Meneses
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS** Por estar en todo momento en mi vida y colmarme con bendiciones, este logro es una muestra más de lo generoso que has sido conmigo.
- A MI MADRE** Matilde Alvarez Mejía, quien ha sido el ejemplo perfecto para mi vida, especialmente por tus oraciones y siempre confiar en mí.
- A MI PADRE** Cristóbal Santos Ajanel, que desde el cielo sé que comparte este logro y felicidad conmigo, gracias por tus buenas enseñanzas.
- A MI HERMANA** Nancy Paola Santos Alvarez, quien en todo momento ha mantenido a la familia unida, gracias por el carisma que das a mi vida.
- A MIS ESPOSA** Evelyn Lourdes Montenegro Garrido, por ser ese motor que le da impulso a mi vida, gracias por darme las fuerzas para seguir adelante y siempre animarme a perseguir mis sueños.
- A LA FAMILIA ÁLVAREZ** Por apoyarnos a mi familia y a mí, son la ayuda ideal tanto en las alegrías como en las dificultades.
- A MIS AMIGOS DE LICENCIATURA Y MAESTRÍA** Por ayudarme en mi crecimiento profesional, son un gran ejemplo de seres humanos.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO** Por crear oportunidades apropiadas y eficientes siempre en búsqueda de la excelencia académica.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Por ser la casa de estudios que plasmo en mi la importancia de ser un excelente profesional y contribuir a la sociedad quien es a quien nos debemos

CONTENIDO DEL INFORME

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Posicionamiento y estructura del Banco en el Sistema Financiero Guatemalteco	1
1.2 El cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos.....	2
1.3 Normativa local sobre la administración de riesgos	3
1.4 El incumplimiento de normativa como nuevo riesgo para entidades financieras ..	4
1.5 Costos derivados del cumplimiento de la normativa	4
1.6 Implicaciones financieras de los riesgos de cumplimiento	5
1.7 Empresas que sufrieron pérdidas por incumplimiento de normativa.....	6
1.7.1 Ernst & Young 2022.....	6
1.7.2 Wells Fargo 2011 - 2016.....	6
1.8 ISO 31000:2018 para la Gestión de Riesgos.....	7
1.9 Mapa de riesgos para la interpretación de los riesgos	8
1.10 Programas de cumplimiento para coadyuvar en la gestión de riesgos de cumplimiento	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Perspectiva empresarial del Riesgo.....	9
2.2 Gestión de Riesgos Empresariales	9
2.2.1 Objeto de la Gestión integral de Riesgos.....	10
2.2.2 Beneficios de la Gestión Integral de Riesgos	10
2.2.3 Equilibrio entre estrategia y desempeño	10
2.3 Gestión de riesgos	11
2.3.1 Proceso de Gestión de Riesgos.....	11

2.4	Riesgo de Cumplimiento	11
2.4.1	Riesgos relacionados con el Cumplimiento	12
2.4.2	Gestión del Riesgo de Cumplimiento.....	13
2.4.3	Finalidad de la Gestión de Riesgos de Cumplimiento.....	13
2.4.4	Importancia de gestionar el riesgo alineado a la estrategia	14
2.4.5	Impacto financiero del Riego de Cumplimiento.....	14
2.5	Riesgo Reputacional.....	15
2.6	Apetito por el riesgo	15
2.6.1	Responsabilidad de la Alta Gerencia en los Riesgos de Cumplimiento.....	16
2.6.2	Tratamiento del Riesgo.....	16
2.6.3	Identificación del Riesgo	16
2.6.4	Evaluación de la gravedad de los riesgos.....	17
2.6.5	Determinación de la probabilidad de ocurrencia.....	17
2.6.6	Determinación del impacto del riesgo	18
2.6.7	Priorización de los riesgos	20
2.6.8	Planes de acción los riesgos críticos	22
2.6.9	Capacitación para mitigar los riesgos de cumplimiento	22
2.6.10	Evaluación financiera de la implementación de controles.....	23
2.6.11	Periodicidad de la revisión de la evaluación de riesgos.....	23
2.7	Infracciones aplicables derivadas de incumplimiento	24
2.8	Contexto legal e internacional sobre el Compliance	24
3.	METODOLOGÍA.....	26
3.1	Definición del problema.....	26
3.2	Delimitación del problema.....	27
3.3	Objetivos	27

3.3.1	Objetivo General.....	27
3.3.2	Objetivos Específicos.....	28
3.4	Método, técnicas y procedimientos.....	28
3.5	Enfoque de la investigación.....	29
3.6	Alcance de la investigación.....	29
3.7	Diseño de la investigación.....	29
3.8	Universo y muestra.....	29
3.9	Técnicas documentales y de campo.....	30
3.10	Instrumentos.....	30
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	32
4.1	Situación financiera de la Unidad objeto de análisis.....	32
4.1.1	Situación financiera comparativa de la entidad.....	32
4.1.2	Impacto financiero de eventos de Riesgo de Cumplimiento.....	37
4.1.2.1	Sanciones impuestas por el ente supervisor.....	38
4.1.2.2	Gastos derivados del incumplimiento de normativa.....	39
4.2	Propuesta de metodología para la Gestión de Riesgos de Cumplimiento.....	41
4.2.1	Establecimiento del Contexto de la organización.....	41
4.2.1.1	Establecimiento de estructuras operativas.....	41
4.2.1.2	Implementación de Inventario Legal.....	42
4.2.2	Metodología de evaluación de riesgo.....	42
4.2.2.1	Segmentación de Riesgos de Cumplimiento.....	43
4.2.2.2	Identificación de los Riesgos.....	44
4.2.2.3	Criterios para evaluar la gravedad de los Riesgos.....	51
4.2.2.4	Criterios para determinar la probabilidad del Riesgo.....	51
4.2.2.5	Criterios para determinar el impacto del Riesgo.....	51

4.2.2.6	Mapa de Riesgos Inherentes	54
4.2.2.7	Evaluación de Controles	55
4.2.2.8	Mapa de Riesgos Residuales	56
4.2.2.9	Planes de Acción a Riesgos Residuales.....	58
CONCLUSIONES		60
RECOMENDACIONES		62
BIBLIOGRAFÍA		64
E-GRAFÍA		69
ANEXOS		71
ANEXO I – Entrevista al responsable de la Unidad de Cumplimiento Normativo		72
ANEXO II – Entrevista al responsable de la Sección Financiera		73
ANEXO III – Matriz de Riesgo de Cumplimiento		74
ÍNDICE DE TABLAS		77
ÍNDICE DE FIGURAS		78

RESUMEN

El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria expone que las entidades financieras se encuentran expuestas a sanciones legales o normativas, pérdida financiera material, o pérdida de reputación, originados por el incumplimiento de las leyes o regulaciones aplicables a sus actividades bancarias, a este riesgo se le denomina “Riesgo de Cumplimiento”, riesgo que, de no gestionarse, puede afectar financieramente a la organización.

La dificultad abordada en el presente Trabajo Profesional de Graduación busca establecer una metodología para la gestión del riesgo de cumplimiento, desde la perspectiva de reducir los riesgos que se consideren más críticos, esto además de la mejora de la perspectiva de los grupos de interés que el Banco posee y evitar la pérdida de reputación y clientes que puede representar la materialización de estos riesgos.

En ese sentido, se determinó que la unidad objeto de análisis ha erogado en el periodo de investigación un total de Q2,332,602.12 en concepto de multas impuestas por el ente de supervisión, además, por el mismo periodo se habían erogado Q275,262.00 en concepto de honorarios profesionales de abogados en donde el Banco tiene participación derivado de procesos judiciales relacionados con el incumplimiento de normativa.

La propuesta de metodología para la gestión de riesgos de cumplimiento permitió la identificación de 28 riesgos, mismos a los que fueron aplicados parámetros de probabilidad e impacto que permitió determinar los riesgos inherentes, y al evaluar la adecuación de los controles se establecieron 10 riesgos residuales, presentando planes de acción para reducirlos, con un costo aproximado de Q230,000.00.

INTRODUCCIÓN

La unidad objeto de análisis es un banco del sistema financiero guatemalteco que se caracteriza por ser un banco privado y dirigido a diferentes sectores del país, orientado a la inclusión financiera, principalmente el sector de la pequeña empresa en Guatemala, a través de la accesibilidad de créditos para este sector, sus actividades están cimentadas en valores de transparencia, solidaridad y confianza, así como en el cumplimiento de las leyes y regulaciones bancarias; sin embargo, por la estructura que posee el banco se encuentra expuesto a que en el desarrollo de sus operaciones se omitan determinadas normativas por diferentes causas, esto puede derivar en pérdidas financieras para la institución, por ejemplo la imposición de sanciones.

Las pérdidas financieras derivadas del incumplimiento de normativa se encuentran catalogadas como consecuencia de no administrar el riesgo de cumplimiento, estas pérdidas son asociadas al pago de multas emitidas por la Superintendencia de Bancos, tomando como base el Decreto 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros, que en su artículo 98 establece las diferentes infracciones que son aplicables a los Bancos y otras empresas que integran el sistema financiero, que van desde leves hasta graves con un máximo de 40,000 unidades de multa que equivale a US\$1.00 por unidad de multa, lo que equivale a un aproximado de Q300,000.00.

Adicional a las multas mencionadas, se deben considerar otros impactos relevantes que puede sufrir la institución, que van desde la pérdida de clientes, pérdida de accionistas, entre otras, los cuales pueden ser perjudiciales para el desarrollo de las operaciones del Banco.

También deben considerarse como pérdida financiera los gastos provocados por la contratación de profesionales del derecho que deben representar al Banco, en diferentes procesos judiciales en donde participa en sus diferentes modalidades, que en ocasiones puede ser durante un largo periodo de tiempo y en un escenario más crítico, perjudicar legalmente al Banco, esto debido a lo establecido en el artículo 38 del Código Penal de Guatemala el cual establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas y puede derivar en una sanción que puede oscilar entre los US\$10,000.00 hasta los

US\$625,000.00 e incluso se puede ordenar la cancelación definitiva de la persona jurídica, razón por la que es evidente el daño financiero y reputacional que el incumplimiento de la normativa puede causar a gran escala.

La Ley de Bancos y Grupos Financieros relativo a la administración de riesgos, refiere a que los bancos deben contar con procesos para la administración de riesgos y derivado de la importancia que implica el riesgo de pérdida financiera derivado del incumplimiento de normativa, el riesgo de cumplimiento debe ser gestionado de acuerdo con procesos claramente definidos, que permitan identificar, analizar y evaluar los riesgos de una manera sistemática y que este proceso se realice de manera periódica.

En el contexto presentado, el problema analizado determina el impacto financiero que tiene el incumplimiento de normativa y la manera en que estos pueden ser identificados, evaluados y medidos, tomando como referencia que las operaciones del banco objeto de estudio se encuentran descentralizadas, razón por la que existe una mayor exposición a que cada uno de los colaboradores que participa en los diferentes procesos, omita el cumplimiento de normativa en su operación.

El objetivo general de este documento se orienta a implementar una metodología para la gestión del riesgo de cumplimiento, a través de la determinación del impacto financiero que se deriva de una nula gestión de este riesgo y otros impactos que se consideren relevantes, así como, aplicar el proceso de gestión de riesgo de cumplimiento de acuerdo con buenas prácticas internacionales para determinar los riesgos a los que está expuesto el banco y a través de la realización de una matriz de riesgos, establecer planes de acción para la mitigación de los que representan mayor criticidad para la institución.

El presente Trabajo Profesional de Graduación se encuentra integrado por los siguientes capítulos: El capítulo uno presenta la estructura y posición del banco dentro del sistema financiero, así como la normativa local sobre la administración de riesgos y buenas prácticas internacionales sobre las responsabilidades de la función de cumplimiento, también se abordan las implicaciones financieras que tienen los eventos de riesgo de cumplimiento, en ese contexto se presenta metodología para la gestión de riesgos y las ventajas de utilizar un mapa de riesgos para su adecuada interpretación.

El capítulo dos detalla información sobre el marco teórico utilizado como base para la realización del presente Trabajo Profesional de Graduación, en el que se presentan conceptos sobre la perspectiva empresarial del riesgo, así como la gestión integral de riesgos, la gestión de los riesgos individuales y su tratamiento y las consecuencias que tienen los riesgos no gestionados así como la ventaja de gestionarlos, también se presenta con un mayor nivel de detalle el riesgo de cumplimiento y sus riesgos relacionados.

El capítulo tres presenta información sobre los métodos y técnicas utilizadas en el desarrollo del presente Trabajo Profesional de Graduación, así como la delimitación y especificación del problema, también se detalla el objetivo general y los objetivos específicos, así como la manera en que se realizó el análisis de la información recopilada.

El capítulo cuatro presenta un análisis de la situación financiera de la entidad, así como el impacto financiero que tienen los eventos de riesgo de cumplimiento en el banco, dando énfasis a una de las principales, que son las sanciones impuestas por el ente regulador y gastos de representación del banco en procesos penales; también se presenta la aplicación de las diferentes fases de la gestión de riesgo a través de una matriz de riesgo, que permitió evaluar los riesgos inherentes y residuales con la finalidad de proponer los planes de acción necesarios para mitigar los riesgos determinados.

También se presentan las conclusiones que resultaron del análisis realizado en el presente Trabajo Profesional de Graduación así como sus respectivas recomendaciones, principalmente los resultados de la implementación de una metodología para la gestión del riesgo de cumplimiento; por último, se presentan las diferentes fuentes que fueron consultadas en el desarrollo del presente Trabajo Profesional de Graduación.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes refieren el origen que dio lugar al trabajo realizado. Se darán a conocer investigaciones, informes de tesis o buenas prácticas internacionales relacionadas con el impacto financiero y gestión del riesgo de cumplimiento en un Banco del Sistema Financiero Guatemalteco.

1.1 Posicionamiento y estructura del Banco en el Sistema Financiero Guatemalteco

En el Sistema Financiero Guatemalteco existen diferentes modelos de negocio en el cual el banco objeto de estudio ofrece sus productos y servicios. De acuerdo con datos publicados por la Superintendencia de Bancos de Guatemala (SIB), al 31 de diciembre de 2021 operan 17 bancos en el país, en ese contexto el Banco se encuentra catalogado como una institución con capital privado, con una amplia cantidad de accionistas directos, la cultura de su administración se encuentra cimentada en valores de transparencia, solidaridad y confianza, y en sus operaciones buscan darle estricto cumplimiento a las leyes y regulaciones bancarias. (Banco del Sistema Financiero, 2017)

La estructura del banco permite que sus operaciones y procesos se encuentren descentralizados, lo que permite crear procesos ágiles; el Banco se enfoca en otorgar financiamiento a la mayoría de los sectores de la población lo que ha permitido crear oportunidades de negocio a nivel nacional, debido a que está orientado a promover el desarrollo, principalmente de la pequeña empresa, esto lo realiza a través de la concesión de créditos en diferentes modalidades y adaptándose a las necesidades de los usuarios, siempre dentro de los límites establecidos por la normativa.

Las operaciones de captación también se caracterizan por atraer a un número significativo de clientes, debido a la estructura y herramientas tecnológicas para la apertura y administración de cuentas, esto le permite abarcar un importante sector del mercado guatemalteco.

En este contexto, se puede identificar que por la estructura organizacional que posee el banco, el número de operaciones, clientes, proveedores, accionistas, y otros grupos de

interés, está expuesta a una gran cantidad de riesgos derivado de la falta de aplicación de las leyes por cada uno de los elementos y grupos que lo integran.

La estructura de propiedad del Banco, permite que se encuentre representada equitativamente por todos los accionistas, permitiendo que exista transparencia en la toma de decisiones, esto de acuerdo con lo que indica la resolución de Junta Monetaria Número 62-2016 Reglamento de Gobierno Corporativo, así como a estándares internacionales, dando trato equitativo a los accionistas, depositantes y clientes en general, esto con la finalidad de fortalecer los niveles de confianza en el mercado. (Banco del Sistema Financiero, 2019)

La referida normativa fue aprobada en el 2016 y modificada a través de la resolución de Junta Monetaria Número JM-3-2018, desde esa fecha se han implementado diferentes estructuras administrativas y procesos para darle cumplimiento, pero más allá de esto, se busca el fortalecimiento de las políticas y procesos relativos a la planeación estratégica, la estructura de gobierno corporativo y un adecuado entorno de control, este último aspecto fue la razón para que en el año 2020 iniciara actividades la Unidad de Cumplimiento Normativo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 21 de la referida resolución, que entre sus principales funciones se encuentra el velar porque el personal de la institución cumpla con cada una de las normativas aplicables.

1.2 El cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos

El Comité de Basilea se crea en el año de 1974 a raíz de diferentes problemas a los que se enfrentaban los bancos, las funciones de este comité se enfocan un compendio de mejores prácticas que permiten mejorar los sistemas de prevención y supervisión de las entidades bancarias; sin embargo, a pesar de que las recomendaciones emanadas por esta entidad no poseen ningún tipo de obligación por los bancos que conforman el Sistema Financiero Guatemalteco, estas sirven de referencia para que las entidades de supervisión, que para el caso de Guatemala es la Superintendencia de Bancos, adecuen en sus sistemas estas recomendaciones para que exista una unión de la forma en que se realiza la supervisión a nivel global.

En el año 2005 el referido comité publicó recomendaciones acerca de la función de cumplimiento en instituciones financieras, este documento aborda directrices generales para la función de cumplimiento y es uno de los primeros documentos que aborda la definición de riesgo de cumplimiento, 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” (Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, 2005); este documento también aborda las fuentes de donde se pueden originar los diferentes riesgos, enfatizando en que su administración debe efectuarse integralmente en todas las actividades del banco.

Adicional el documento aborda las particularidades sobre las actividades de la unidad la cual debe estar a cargo de un profesional especialista en cumplimiento, pues de esta manera el banco podrá administrar de una mejor manera el riesgo de cumplimiento; pero para que un banco de las dimensiones que posee la unidad de análisis pueda administrar adecuadamente su riesgo de cumplimiento se debe realizar un claro establecimiento de prioridades, estas deben estar en línea con la estrategia de la organización.

Para el establecimiento de prioridades indicado con anterioridad, es necesario que se contemple la identificación, medición y evaluación del riesgo de cumplimiento en todos los procesos que realice el banco derivado de su actividad, inclusive en la creación de nuevos productos; es decir, es importante que exista una clara identificación de riesgo al momento de la creación de productos, esto implica que deben existir mecanismos que permitan realizar una medición del riesgo de cumplimiento.

1.3 Normativa local sobre la administración de riesgos

La Ley de Bancos y grupos financieros en su artículo 55 literalmente indica:

Los bancos y las empresas que integran grupos financieros deberán contar con procesos integrales que incluyan según el caso, la administración de riesgos de crédito, de mercado, de tasas de interés, de liquidez, cambiario, de transferencia, operacional y otros a que estén expuestos, que contengan sistemas de información

y un comité de gestión de riesgos, todo ello con el propósito de identificar, medir, monitorear, controlar y prevenir los riesgos. (Congreso de la República de Guatemala, 2002)

En ese sentido, el Riesgo de cumplimiento figura entre los otros riesgos a los que están expuestos los bancos que menciona la Ley de Bancos y Grupos financieros, dada su importancia e impacto financiero que representa que no sean gestionados.

1.4 El incumplimiento de normativa como nuevo riesgo para entidades financieras

En el sector bancario existen varios riesgos que son gestionados de acuerdo con la normativa de cada país, sin embargo, tal como lo indica (Martínez) 2008, es de suma importancia que exista una función que considere aspectos para la adecuada identificación y evaluación de riesgos, específicamente los que impliquen el riesgo de sanciones legales o pérdida financiera material por el incumplimiento de la normativa aplicable a este tipo de sector, esto a través de la evaluación de los controles, así como la adecuada capacitación del personal, y que exista una robusta línea de reporte sobre la administración de este riesgo; para que la función de cumplimiento se realice de una manera adecuada, puede ser de gran utilidad un mapa de riesgos, pues con esta herramienta se pueden asignar recursos financieros, de tiempo y humanos a aquellos riesgos que constituyan un riesgo inherente con un impacto más significativo en los resultados de la evaluación.

1.5 Costos derivados del cumplimiento de la normativa

En el entorno en el que funciona el Sistema Financiero guatemalteco, una excesiva regulación en las operaciones del banco implica varios aspectos negativos, tal como lo indica Quintás (2007) la excesiva regulación por parte de las instituciones de supervisión, representa incurrir en costos innecesarios por parte de la organización, esto no permite que las instituciones financieras puedan desenvolverse en un adecuado entorno de negocio; en este sentido, se debe considerar que el Banco objeto de estudio tiene una importancia relativa en la economía del país, por esta razón se encuentra sujeta al

escrutinio de una mayor cantidad de grupos de interés y esto significa un mayor compromiso con el cumplimiento de la normativa aplicable a sus actividades.

En este documento también se brinda la importancia que representa una adecuada regulación, sin embargo, el costo de su cumplimiento puede representar un costo que pueda afectar la situación de la organización, por ejemplo, los costos de ejecución, que no se refiere a más que su implementación dentro de la operatoria del banco; como segundo elemento se encuentran los costos del impacto en la adecuada evolución de la organización, pues esta regulación puede limitar el desarrollo e inclusión de la innovación en los procesos del banco; y por último esta regulación puede resultar en comportamientos perversos, que no es más que algo muy parecido al riesgo moral, en cuanto a que puede inducir a las entidades a que aprovechen la normativa aplicada a otra institución en beneficio propio a través de llevar a cabo malas prácticas.

Por las razones expuestas y derivado de la regulación que existe en el país, se considera imprescindible que existan procesos para que a nivel organizacional los empleados comprendan la aplicación de la normativa, y esto no pueda perjudicar las operaciones del Banco.

1.6 Implicaciones financieras de los riesgos de cumplimiento

Como ya se ha mencionado, los riesgos de cumplimiento constituyen los relacionados con incumplimiento de las leyes aplicables, sin embargo, la (Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud) 2020, también define que los riesgos podrían afectar financieramente a la empresa, ya que, derivado de que las violaciones de la normativa podrían repercutir directa o indirectamente en la situación financiera de la empresa a través de sanciones civiles o penales, esto implicaría una serie de respuestas legales que representan erogación de fondos de la empresa; en algunos casos el impacto financiero no es directo, pues no precisamente un incumplimiento al conjunto de normas puede representar una sanción o una pérdida financiera material, sin embargo, este incumplimiento puede representar una situación de reputación, que puede repercutir en pérdidas financieras entre las cuales se encuentran la pérdida de clientes, empleados o accionistas.

1.7 Empresas que sufrieron pérdidas por incumplimiento de normativa

La materialización de eventos de riesgo de cumplimiento implica varias consecuencias para la organización, que van desde la pérdida de reputación, de clientes, hasta consecuencias financieras, por ejemplo, multas impuestas por el ente de supervisión derivado del incumplimiento de normativa, como muestra de ello, a continuación se presentan ejemplos del impacto financiero del riesgo de cumplimiento.

1.7.1 Ernst & Young 2022

El caso más reciente que ha causado conmoción en la profesión de Contaduría Pública y Auditoría, es en una de las firmas de auditoría más reconocidas internacionalmente, en donde la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos reveló que una gran cantidad de profesionales de auditoría que laboran para la firma, hicieron trampa en los exámenes que son requeridos para ser acreedores de la licencia de Contador Público Certificado, especialmente los exámenes de ética, adicionalmente se reveló que la firma ocultó información para que estos hechos no fueran detectados por la Comisión, esta situación repercutió en la situación financiera de la firma, pues tuvo que pagar una multa de US\$100,000,000.00, a eso se deben agregar los gastos que la firma tendrá que realizar como medidas correctivas para que esta situación no suceda nuevamente, entre las que se encuentran la contratación de 2 asesores independientes que revisarán los procesos relacionados con la ética y la divulgación de procesos en los empleados que incumplan a cualquiera de las normativas que le son aplicables; como se observa el impacto financiero derivado de incumplimientos de normativa, en este caso por parte de los empleados, fue significativo para la entidad; esto también evidencia la cultura de cumplimiento normativo que esta empresa posee, pues de acuerdo con la Comisión, estas trampas ocurrían desde el 2012. (Asociación de Especialistas Certificados en Delitos Financieros, 2022).

1.7.2 Wells Fargo 2011 - 2016

Respecto a instituciones financieras, uno de los casos que más impactaron fue el caso de Wells Fargo, y es que entre los años 2011 al 2015 los empleados del Banco abrieron

aproximadamente un millón y medio de cuentas bancarias y más de medio millón de tarjetas de crédito sin que los clientes las hubieran solicitado, esta situación se derivó de las metas relativamente altas que Wells imponía a sus empleados, pues se indicaba que debían ofrecer varios productos cuando los clientes realmente solo necesitaban uno, lo que llamaban “venta cruzada”, en 2014 Wells intentó remediar la situación al despedir a varios empleados que habían abierto cuentas sin que el cliente las hubiera solicitado, paralelo a ello se creó un taller sobre ética, en el que se recalca que no estaba permitido crear cuentas falsas, sin embargo estas medidas no fueron suficientes, ya que en 2016 fue acreedor de una multa de US\$185,000,000.00 y aproximadamente a 5,300 empleados les fue cancelado el contrato por el incumplimiento de la normativa; sin embargo el principal problema financiero es que a partir de 2017 la Reserva Federal quien es el ente que regula el sistema financiero de los Estados Unidos limitó el aumento de los activos de Wells Fargo como sanción por el escándalo de las cuentas falsas, esto hasta que demuestre que protege a sus clientes de los abusos causados; adicional a esto, este incumplimiento de la normativa aún repercute en el banco, pues en el año 2020 Wells Fargo fue sancionado nuevamente por US\$3,000,000.00, esto por admitir irregularidades en las investigaciones que realizó el Departamento de Justicia y la Comisión de Bolsa y Valores por el escándalo de las cuentas falsas. (Voz de América, 2016).

1.8 ISO 31000:2018 para la Gestión de Riesgos

Existe una gran número de opciones para gestionar los riesgos, al respecto (Páez et al., 2021) investigó que la norma ISO:31000:2018 puede ser una herramienta clave para la gestión de estos riesgos, derivado de que es aplicable a cualquier tipo de organización, a través de la aplicación de principios y directrices a cualquier tipo de riesgo, principalmente para los riesgos de cumplimiento, a través de la identificación y evaluación de los mismos, tomando en consideración el contexto de la empresa; el documento también brinda directrices generales para valorar la probabilidad e impacto de los riesgos y así determinar el riesgo inherente, que es el riesgo sin valoración de controles, también proporciona los criterios para la valoración de los controles para poder

determinar si el control es adecuado o no, y así poder determinar los riesgos residuales, y evaluar cuales son los riesgos críticos a los cuales deben darse respuesta.

1.9 Mapa de riesgos para la interpretación de los riesgos

Es importante la identificación y evaluación de los riesgos de cumplimiento, sin embargo, para su interpretación es importante tener una herramienta para su fácil entendimiento, en este sentido (López., et al., 2013) investigó que el objetivo de un Mapa de Riesgos es la unificación de los riesgos que puede afrontar la empresa y crear una ruta para gestionarlos, considerando la exposición a la que está expuesta la organización y tomando una actitud proactiva frente al riesgo, que también puede ser de utilidad para otros fines, por ejemplo las políticas necesarias para su mitigación, o el establecimiento de planes frente a riesgos que afecten la estrategia de la organización.

El documento también hace referencia a la utilidad de la gestión y mapa de riesgos evidenciada a través de la consecución de los objetivos de la organización, incluyendo la rentabilidad y el rendimiento, considerando la inversión en recursos para disminuir los daños causados por la materialización de los riesgos.

1.10 Programas de cumplimiento para coadyuvar en la gestión de riesgos de cumplimiento

Una respuesta clave para fortalecer la gestión de los riesgos de cumplimiento, es a través de la implementación de programas de cumplimiento, tal como lo menciona la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud (2020), ya que reconoce que la cultura organizacional y la ética empresarial tienen un papel preponderante para la gestión de riesgos de cumplimiento, por ejemplo, las sentencias a empresas de Estados Unidos por incumplimiento de normativa han resultado en disminución de las mismas, al evidenciar la implementación de un adecuado programa de ética y cumplimiento, sin embargo, no solo este país tiene una connotación de jurisprudencia, en otras regiones, también se aplican a riesgos específicos, como lo son el soborno, corrupción, entre otros.

2. MARCO TEÓRICO

En el capítulo que se presenta a continuación, se darán a conocer los diferentes conceptos y párrafos conceptuales del autor, para una mayor comprensión sobre el impacto financiero del riesgo de cumplimiento, así como la gestión de los riesgos que derivan del incumplimiento de normativa, además se darán a conocer las definiciones que contribuyeron a la solución de la problemática relacionada con la gestión del riesgo de cumplimiento en un banco del Sistema Financiero Guatemalteco.

2.1 Perspectiva empresarial del Riesgo

Desde una perspectiva empresarial, todas las organizaciones buscan cumplir sus objetivos mediante estrategias claramente definidas, sin embargo, existen situaciones que no podemos anticipar, a esto le llamamos riesgo, que se puede entender como “la posibilidad de que ocurran eventos que afecten el logro de la estrategia y los objetivos comerciales” Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud (2020, pág. 1) de acuerdo con lo investigado se considera de suma importancia que las empresas gestionen adecuadamente sus riesgos, puesto que el no gestionarlos puede generar pérdidas financieras, y con esto se afecte el cumplimiento de la estrategia de la organización, esto afectaría a diferentes grupos de interés de la organización, pues un incumplimiento a la estrategia revela problemas tanto estratégicos como financieros.

2.2 Gestión de Riesgos Empresariales

Tal como lo indica el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (2017, pág. 4) “la gestión del riesgo empresarial no crea la estrategia de la entidad, pero influye en su desarrollo”, conforme lo investigado, es importante mencionar que la gestión de riesgos empresariales debe considerar aquellos riesgos que afectan la consecución de la estrategia de su organización, con la finalidad de que la administración tenga estrategias alternativas en el supuesto exista una desviación significativa de los objetivos para alcanzar la estrategia.

2.2.1 Objeto de la Gestión integral de Riesgos

El objeto de la gestión integral de riesgos supone agrupar todos los potenciales riesgos a los que está expuesta la organización, para tener una visión integral de los mismos, y se puede comprender como “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.” Junta Monetaria (2011, pág. 3) es por esta razón que es importante su implementación, eso permite tener un panorama general de los riesgos a los que está expuesta la empresa, y en ello radica la importancia de su investigación.

2.2.2 Beneficios de la Gestión Integral de Riesgos

Una organización debe como una mejor práctica identificar los posibles desafíos que puede enfrentar en el futuro, tal como lo indica el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway “debe integrar las técnicas de gestión del riesgo empresarial con la definición de la estrategia y las técnicas de gestión del desempeño, y de este modo logrará beneficios relacionados con el valor” (2017, pág. 6), es por esta razón que lo investigado afirma que a partir de la implementación de la gestión integral de riesgos, es posible un desempeño adecuado de la organización, que entre otros tendrá impacto en las oportunidades de negocio, los resultados, integración de los riesgos en toda la organización, así como reducir la variación en el desempeño.

2.2.3 Equilibrio entre estrategia y desempeño

Uno de los componentes más importantes en la gestión integral de riesgos es que estos deben orientarse a aquellos que afecten la consecución de los objetivos de la entidad, es decir “Para que las empresas cuenten con un sano equilibrio entre el control de las amenazas que pudiesen afectar el logro de los objetivos del negocio y el incremento de la rentabilidad y productividad.” Protiviti (2017. Párr. 1). Es en ese sentido, lo investigado refleja la importancia de la gestión de riesgos, pues estos deben ir alineados a la estrategia general del negocio, esto con la finalidad de que no existan desviaciones significativas que puedan impactar de manera negativa en su cumplimiento.

2.3 Gestión de riesgos

De acuerdo con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway la gestión de riesgos se define como “La cultura, capacidades, y prácticas, integradas con la definición de la estrategia y del desempeño, en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo de cara a la creación, preservación y materialización de valor” (2017, pág. 10), de acuerdo con lo investigado, una organización debe gestionar sus riesgos de liquidez, de crédito, de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo y otros riesgos a los que la organización puede estar expuesta, debido a que es importante que la materialización de los mismos no afecte el cumplimiento de la estrategia de la organización, en ese sentido, se deben de segmentar para realizar una gestión de riesgos a cada segmento que sea necesario.

2.3.1 Proceso de Gestión de Riesgos

En el sector financiero, la Superintendencia de Bancos de Guatemala afirma que “la actividad financiera implica necesariamente la asunción de riesgos (riesgo inherente), respecto de los cuales la entidad desarrolla respuestas (mitigadores), a través de una efectiva gestión de riesgos y control de dichos riesgos...”, (2017 p. 10); partiendo de esto, es importante mencionar que es necesario el conocimiento del proceso de gestión, para el control de los riesgos identificados, principalmente bajo un enfoque de implementación de controles o mitigadores en aquellos casos en donde el riesgo impacte de manera significativa la estrategia de la organización.

2.4 Riesgo de Cumplimiento

Independientemente del ámbito en que una organización desarrolle sus actividades, existirán normas que cumplir, y paralelo a ello existe la posibilidad de que la empresa incumpla estas normas, a esto se le denomina Riesgo de Cumplimiento, y se define como el “riesgo de perjudicar el modelo de negocio, la reputación o las condiciones financieras de una entidad por no estar al nivel requerido por las normas, las políticas y los estándares internos, así como por las expectativas de clientes, empleados y sociedad en

general” y este es el punto focal de la investigación, pues considerando sus consecuencias, es indispensable su administración. Carrascosa (s.f, pág. 2).

Específicamente en el Sector Financiero, el Riesgo de Cumplimiento se puede definir como:

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. Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (2005, p. 5).

Por su parte la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud (2020, pág 1) define al riesgo de cumplimiento como:

“aquellos relacionados con posibles violaciones de las leyes, regulaciones, términos contractuales, estándares o políticas internas aplicables donde dicha violación podría resultar en responsabilidad directa o indirecta, sanciones civiles o penales, sanciones regulatorias u otros efectos negativos para la organización o su personal”.

Con esto se puede evidenciar que principalmente el sector financiero, se encuentra expuesto a este riesgo, considerando la compleja y cuantiosa normativa que le es aplicable, desde normativa externa, como lo son leyes o acuerdos gubernativos, pasando por la normativa emitida por la Junta Monetaria y acuerdos publicados por la Superintendencia de Bancos y por último las autorregulaciones que la organización está dispuesta a adoptar.

2.4.1 Riesgos relacionados con el Cumplimiento

Una violación a las leyes externas de un país implica una clara violación a la legislación, sin embargo, también existen normas específicas en situaciones internas que pueden ser reguladas en ocasiones por buenas prácticas, estándares internacionales, inclusive políticas implementadas por la organización, que pueden abarcar entre otros, la gestión de los conflictos de interés, normas de conducta, etc. Entonces, entre los riesgos de

cumplimiento la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud indica que deben incluirse los “riesgos asociados con el incumplimiento de estándares profesionales, las políticas internas de una organización (incluidos los códigos de conducta y la ética empresarial) y las obligaciones contractuales”. (2020, pág. 1).

2.4.2 Gestión del Riesgo de Cumplimiento

Considerando que el proceso de Gestión de Riesgos tiene diferentes etapas, estas deben adaptarse al Riesgo de Cumplimiento, fundamento que se utilizará para “identificar, evaluar, priorizar y dar respuesta a los riesgos”, por lo que se investigan los diferentes pasos para la resolución de la problemática planteada en el presenta Trabajo Profesional de Graduación. Roa Gordot (2015, pág. 11).

En el Sector Financiero, el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria afirma que “El consejo debe establecer una función de cumplimiento y aprobar las políticas y procesos del banco para identificar, evaluar, seguir, notificar y asesorar sobre riesgos de cumplimiento” (2015, p. 34); esto quiere decir que, este riesgo también se encuentra en este tipo de sector, razón por la que se considera necesaria su gestión, pues este tipo de sector se encuentra expuesto a un mayor escrutinio de diferentes grupos de interés, principalmente en instituciones donde tienen una mayor participación en el mercado.

2.4.3 Finalidad de la Gestión de Riesgos de Cumplimiento

No cabe duda la importancia que tiene la gestión del riesgo de cumplimiento, partiendo de la definición de que “Las organizaciones requieren prestar atención a la identificación, gestión y control del riesgo de cumplimiento, dentro de sus modelos y sistemas de gestión de riesgos, dado que pueden aparecer en cualquier proceso y actividad que lleve a cabo la empresa” es por ello que el proceso para la gestión de ese riesgo, debe fundamentarse en bases sólidas y buenas prácticas de gestión, las cuales serán abordadas en la investigación. Instituto de Auditores Internos de España (2018, pág. 6).

En esa misma línea, la gestión del riesgo de cumplimiento “Evita incurrir en multas o sanciones, ayuda a enfrentar acciones legales y esquiva cualquier inactividad comercial

derivada de ello. De este modo, con un panorama regulatorio en constante evolución, desarrollar estrategias para este propósito, se convierte en una necesidad”, Normas Compliance (2019, párr. 1) principalmente en el Sector Financiero, al cual pertenece la unidad objeto de estudio, pues las instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos tienen una extensa normativa de cumplimiento.

2.4.4 Importancia de gestionar el riesgo alineado a la estrategia

Se debe considerar que la gestión del riesgo de cumplimiento, debe tener como fundamento el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria indica que “una organización debe organizar su función de cumplimiento y establecer prioridades para la gestión de su riesgo de cumplimiento, de tal manera que sea coherente con su estrategia y estructuras de administración de riesgos”, (2005, pág. 5), de acuerdo con esta definición, debido a que una organización define su estrategia con la finalidad de cumplir en diferentes momentos los objetivos que ayuden a alcanzarla, también debe considerar las situaciones que puedan afectar su cumplimiento, principalmente las que puedan derivarse del incumplimiento de normativa.

2.4.5 Impacto financiero del Riesgo de Cumplimiento

La Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud refiere que “el impacto inicial puede ser puramente reputacional. Sin embargo, el daño a la reputación a menudo conduce a futuros daños financieros o no financieros, que van desde la pérdida de clientes hasta la pérdida de empleados, desventajas competitivas u otros efectos” (2020, pág. 2), de acuerdo con esa definición un aspecto fundamental en el tema relacionado es que el riesgo de cumplimiento implica pérdidas financieras directas derivado de las multas o sanciones y las pérdidas financieras asociadas al incumplimiento de normativa, pero también implica pérdidas financieras incluso más ostentosas que las directas, puesto que un incumplimiento de normativa, puede perjudicar de diferentes formas la perspectiva que los grupos de interés tienen de la organización, y afectar la situación financiera de la empresa.

2.5 Riesgo Reputacional

El riesgo reputacional es un riesgo derivado de situaciones que afecten la imagen de una organización, al respecto el Centro de Reputación Corporativa refiere que este riesgo es “todo aquello que puede dañar la reputación de una empresa, lo que supone que esta incumpla, con su acción o inacción, las expectativas de sus stakeholders” (2019, párr. 2); en ese sentido, lo investigado sustenta que este aspecto debe de ser una preocupación importante para las organizaciones, principalmente las que tienen una interacción mayoritaria con una gran variedad de grupos de interés, pues es la forma en que estos los perciben, y esto, sin lugar a dudas es un aspecto importante para la solidez de la empresa, puesto que puede significar retiro de inversiones, pérdida de clientes, entre otros.

2.6 Apetito por el riesgo

En un ambiente en el que las organizaciones se encuentran supeditadas a un gran compendio de normativa, tanto las emitidas por los países, como las que deben cumplir por poseer subsidiarias en otros países, así como la normativa interna, buenas prácticas, cuestiones éticas, etc. es importante definir que el apetito por el riesgo relacionado con el cumplimiento de normativa se refiere a que no se puede evitar que exista un incumplimiento de normativa, y no al aceptar voluntariamente el incumplimiento de normativa, es decir, se refiere a “los tipos y la cantidad de riesgo, en un nivel amplio, que la organización está dispuesta a aceptar en busca de valor” . Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud (2020, pág. 12).

Es importante señalar que “las organizaciones también deben reconocer que no pueden eliminar de manera realista todos los riesgos de cumplimiento o reducir la probabilidad de que ocurran a cero. Esto simplemente no es posible” Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud (2020, pág. 12). Es por esta razón que en la definición del apetito por el riesgo, debe tomarse en consideración aspectos relevantes para su mitigación, sin embargo, está claro en que la probabilidad de que ocurran los riesgos siempre existirá.

2.6.1 Responsabilidad de la Alta Gerencia en los Riesgos de Cumplimiento

El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria establece que “El cumplimiento comienza desde la cabeza. Este será mucho más efectivo en una cultura empresarial que enfatiza estándares de honestidad e integridad y en la que el Directorio y la alta dirección lideran con su ejemplo” (2005. pág. 15); de acuerdo con lo investigado, una organización debe gestionar adecuadamente sus riesgos, sin embargo, esta gestión debe iniciar desde el más alto nivel, razón por la que esa gestión debe establecerse claramente desde la más alta autoridad, y replicando su implementación hacia los demás niveles.

2.6.2 Tratamiento del Riesgo

Considerando que la gestión de riesgos tiene varias etapas, es importante reconocer la respuesta a los diferentes riesgos identificados, en ese sentido Gómez, indica que el tratamiento del riesgo “implica la selección y la implementación de una o varias opciones para modificar los riesgos” (2018, pág. 276), partiendo de este concepto, es de importancia que los riesgos a los que está expuesta la organización, estén adecuadamente gestionados, lo que permite la resolución de la problemática planeada en el presente Trabajo Profesional de Graduación.

2.6.3 Identificación del Riesgo

Para dar un adecuado tratamiento al riesgo es indispensable la etapa de identificación, en este sentido, es fundamental que “las organizaciones evalúen periódicamente las amenazas potenciales de incumplimiento legal, regulatorio y de políticas, así como la mala conducta ética, de modo que la organización pueda tomar medidas para gestionar estos riesgos a niveles aceptables” Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud (2020, pág. 15).

Entonces, esta función debe ser asignada a una unidad específica o en una unidad existente, todo depende del tamaño de la organización, sin embargo, siempre se realizará de acuerdo con las siguientes bases “la función de cumplimiento debe, sobre bases proactivas, identificar, documentar y evaluar los riesgos de cumplimiento

asociados con las actividades comerciales del banco” Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, (2005, pág. 13).

Considerando que estos riesgos son originados de la normativa aplicable a cada una de las operaciones que realizan las instituciones, es importante su monitoreo, al respecto la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud establece que “estas amenazas cambian constantemente con requisitos legales y reglamentarios nuevos y modificados; con cambios en las estrategias organizativas; y con la aparición de nuevos riesgos de cumplimiento a medida que evolucionan los valores sociales” (2020, pág. 15). es decir, que la identificación de los riesgos debe realizarse periódicamente contemplando los cambios en cada una de las normativas aplicables, por esa razón es importante que tanto el proceso de identificación de riesgos, así como el monitoreo de cambios en la normativa aplicable, tengan establecido un período para su elaboración o monitoreo.

2.6.4 Evaluación de la gravedad de los riesgos

El proceso de evaluación de los riesgos es una actividad fundamental en la gestión de riesgos, al respecto la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud refiere que “la gravedad de un riesgo de cumplimiento generalmente se evalúa principalmente sobre la base de la probabilidad y el impacto” (2020, pág. 17), es por esta razón que se considera una de las actividades más importantes del proceso de gestión de riesgos, pues esto determina la criticidad de todos los riesgos identificados.

2.6.5 Determinación de la probabilidad de ocurrencia

Para evaluar adecuadamente la criticidad de los riesgos es importante evaluar que tan probable es que se materialicen, la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud refiere que “en el caso de cumplimiento, esto significa la probabilidad de incumplimiento específico de una ley / reglamento o mala conducta ética” (2020, pág. 17), es por esta razón que la determinación debe de ir en función de la frecuencia de las actividades asociadas a la normativa específica.

Esta determinación debe basarse en criterios reales sobre su ocurrencia, sobre esa base la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud indica que “este juicio se basaría en la experiencia o quizás en los datos históricos de la organización, si dichos datos están disponibles”, (2020, pág. 17); estos criterios se presentan en la tabla 1.

Tabla 1
Criterios para determinar la probabilidad

Escala	Frecuencia de incumplimiento
Casi cierto	Se espera que ocurra en la mayoría de circunstancias más de una vez en el año
Probable	Probablemente ocurrirá al menos una vez en el año
Posible	Puede ocurrir en algún momento al menos una vez cada 5 años
Improbable	Puede ocurrir en algún momento al menos una vez cada 10 años
Raro	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales menos de una vez en 10 años

Fuente: Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud

2.6.6 Determinación del impacto del riesgo

Identificada la probabilidad en que pueden materializarse los riesgos, es necesario ponderar el impacto que tendrá la materialización de estos sobre los objetivos de la organización, es decir “el impacto es el resultado o efecto del riesgo en términos de la estrategia y los objetivos comerciales de la organización. Con el riesgo de cumplimiento, uno piensa inmediatamente en multas y sanciones civiles y penales, y las posibles consecuencias financieras del incumplimiento” Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud (2020, pág. 18).

Sin embargo, a pesar del impacto financiero que los riesgos de cumplimiento representan, es importante considerar los riesgos asociados al riesgo de cumplimiento, al respecto la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud refiere que “otro factor importante puede ser el impacto en la reputación del cumplimiento y las cuestiones éticas. Ésta y otras consecuencias pueden tener un impacto financiero indirecto material” de acuerdo con lo expuesto el impacto financiero del riesgo de cumplimiento también puede materializarse a través de la pérdida de la reputación de la entidad” (2020, pág. 18).

Los criterios principales para medir el impacto del riesgo se reflejan en la tabla 2.

Tabla 2
Criterios para determinar el impacto

Escala	Legal	Financiero	Reputación
Insignificante	Legal	>\$ 1 Millón	Sin exposición de prensa
Menor	Violación civil con poco / sin multas	>\$ 1 - 5 Millones	Impacto negativo localizado en reputación pero recuperable
Grave	Civil significativo multas / sanciones	>\$ 5 - 25 Millones	Medios negativos cobertura específica
Desastroso	Grave violación / millones de enjuiciamiento probable	>\$ 25 - 100 Millones	Medios de comunicación nacionales o internacionales negativos
Catastrófico	Violación significativa, condena penal probable, pérdida de acreditación o licenciatura	>\$ 100 Millones	Cobertura sostenida de los medios en portada

Fuente: Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud

Es importante mencionar que cada una de las instituciones posee diferentes características, y los impactos de un incumplimiento de normativa pueden ser de diferente magnitud, al respecto la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud refiere que “al igual que con la escala de probabilidad, cada organización adaptaría la escala del impacto y los factores a su propio contexto” (2020, pág. 18), por esta razón los criterios que deben ser asignados para evaluar el impacto de los riesgos en cada organización, debe estar en función a su evaluación de apetito por el riesgo.

2.6.7 Priorización de los riesgos

Como resultado del cálculo de la determinación de la probabilidad y el impacto se genera una medición de riesgo, y tal como lo indica la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud esto “permite a la organización agrupar los riesgos en términos de cómo y cuándo se abordarán y el nivel de atención que se le da a cada uno. Aunque se podría argumentar que la organización podría abordar todos sus riesgos de cumplimiento, desde una perspectiva práctica, se requiere una atención más directa e inmediata”. (2020, pág. 19); es decir que a pesar de que todos los riesgos representan una probabilidad de que ocurran y que los mismos tengan un impacto en la organización, es indispensable dar prioridad a los que representen mayor criticidad.

El resultado de la identificación y la evaluación de los riesgos de cumplimiento puede ser extenso en su interpretación y manejo, para ello es posible utilizar herramientas que permiten visualizar integralmente los riesgos evaluados, en ese sentido la elaboración de una matriz de riesgos “permite a la organización agrupar los riesgos en términos de cómo y cuándo se abordarán y el nivel de atención que se le asigne a cada uno” Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud (2020, pág. 19).

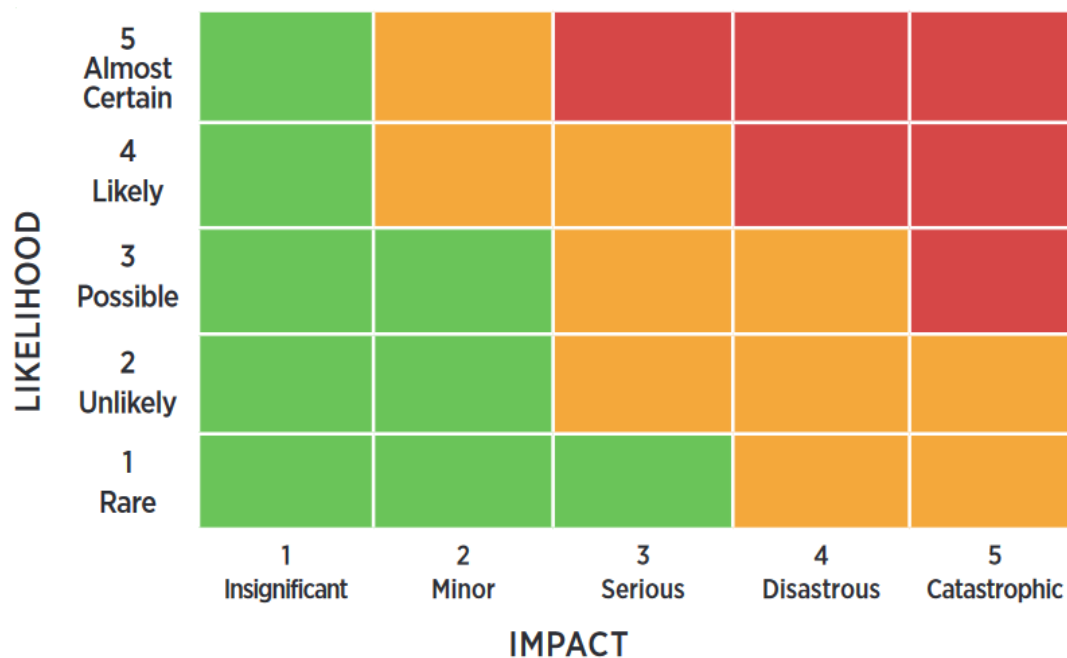
Para una adecuada interpretación y visualización de los resultados es importante agrupar los resultados de la evaluación en un método de fácil elaboración, para ello el mapa de riesgos proporciona un enfoque integral del resultado de la identificación y valoración de

los riesgos, para que pueda existir una respuesta a los que se consideren más críticos, como se refiere a continuación:

“la forma de hacerlo dependerá del apetito y las tolerancias al riesgo de la organización y de los recursos disponibles. Por ejemplo, los riesgos en las áreas verdes serían revaluados periódicamente, pero no se tomarían acciones específicas de respuesta al riesgo o acciones de monitoreo extensivas. En las áreas amarillas, los propietarios de riesgos deberían desarrollar un plan de mitigación de riesgos para reducirlos o eliminarlos sin la adición de recursos significativos. Para aquellos riesgos que caen en las áreas rojas, se asignará comités de cumplimiento para trabajar con los propietarios del riesgo para desarrollar planes de respuesta detallados” Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud (2020, pág. 19).

Figura 1

Mapa de riesgos



Fuente: Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud

2.6.8 Planes de acción los riesgos críticos

Después de asignar una probabilidad y un impacto a cada uno de los riesgos así como evaluar la efectividad de los controles establecidos, se considera indispensable crear una respuesta a los riesgos, en el sentido que “las respuestas al riesgo están diseñadas para gestionar el nivel de riesgo evaluado y pueden adoptar muchas formas. La respuesta más obvia a un nivel elevado de riesgo es el diseño y la implementación de controles internos mejorados sobre el cumplimiento” Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud (2020, pág. 19).

Otro punto importante para establecer correctamente los planes de acción es la responsabilidad de su ejecución, sobre esto la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud refiere que “la responsabilidad de las respuestas a menudo se comparte entre una variedad de grupos, desde la unidad de negocios directamente afectada por el riesgo hasta otras unidades dentro de la organización, como auditoría interna, recursos humanos, tecnología de la información, cumplimiento y otras” (2020, pág. 20), de acuerdo con lo investigado, es necesario implementar planes de acción derivado de los riesgos identificados como críticos, para esto es necesario establecer la unidad operativa responsable de su ejecución, así como la fecha para su posible implementación, con esta información se puede dar un seguimiento de los riesgos tipificados como críticos.

2.6.9 Capacitación para mitigar los riesgos de cumplimiento

Uno de los elementos determinantes para mitigar riesgos de incumplimiento de normativa son las personas, la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud indica que “la capacitación es una forma de control interno que es una respuesta particularmente valiosa cuando el diseño de los controles de procedimiento es sólido” (2020, pág. 19), lo investigado refleja la importancia de gestionar los riesgos de la organización, principalmente porque busca evitar que se materialicen y en todo caso mitigarlos, y de acuerdo al elemento de las personas, la capacitación es uno de los principales pilares para mitigar los riesgos de cumplimiento.

2.6.10 Evaluación financiera de la implementación de controles

Desde el punto de vista financiero, la implementación de controles para mitigar los riesgos de cumplimiento implica una inversión de fondos, sin embargo para que esa inversión sea de beneficio para la organización, al respecto la Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud indica que “los beneficios de agregar o mejorar controles internos y otras respuestas al riesgo siempre deben sopesa sobre los costos financieros y no financieros de estos esfuerzos” es por esta razón que la implementación de los controles debe compararse con el costo financiero que representa el riesgo de cumplimiento. (2020, pág. 20)

2.6.11 Periodicidad de la revisión de la evaluación de riesgos

Para que una adecuada gestión de riesgos logre los resultados deseados, es importante establecer periodos de revisión, El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria refiere que “la gerencia debe, con la función de cumplimiento: por lo menos una vez al año identificar y evaluar los principales riesgos de cumplimiento que enfrenta el banco y los planes para administrarlos” (2005, pág. 8), de acuerdo con lo investigado es importante el involucramiento de la gerencia general en la implementación y supervisión de la función de riesgos, por lo que debe existir responsabilidad de evaluar tanto los criterios para identificación de riesgos como para su valoración, con una periodicidad establecida, en función a la actividad de la organización y los cambios regulatorios de normativa.

En ese sentido “La infinidad de riesgos puede representar un fuerte quebranto para nuestra empresa, la Administración de Riesgos ayuda justamente a evitar, reducir o trasladar estos riesgos” BF Actuarios (2017, párr. 2); por esta razón una empresa que no administra sus riesgos puede sufrir impacto tanto operativa como financieramente en el logro sus objetivos, pues a pesar de que pueden existir intentos de gestión de riesgos en las empresas, estos deben ser adecuadamente gestionados, de lo contrario puede ser una gestión que en el más crítico de los escenarios puede representar pérdidas económicas para la organización.

2.7 Infracciones aplicables derivadas de incumplimiento

Por la particularidad del sistema financiero, la Ley de Bancos y Grupos Financieros en su artículo 98, regula las infracciones que son aplicables a las empresas que integran el Sistema Financiero por el incumplimiento a esta norma general, y también detalla el resto de la normativa que le sea aplicable, siendo "...disposiciones que emita la Junta Monetaria, a su ley o escritura constitutiva, a reglamentos o estatutos, a órdenes administrativas o disposiciones de la Superintendencia de Bancos..." entre otras, serán sancionados por el órgano supervisor, en el presente caso la Superintendencia de Bancos.

2.8 Contexto legal e internacional sobre el Compliance

El artículo 38 del Código Penal de Guatemala establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el que se detalla que se tendrá como responsables de los delitos respectivos a directores, gerentes, ejecutivos, representantes, administradores, funcionarios o empleados de ellas, que hubieren intervenido en el hecho y sin cuya participación no se hubiere realizado éste y serán sancionados con las mismas penas señaladas para personas individuales, que oscilan de los USD\$10,000.00 hasta los USD\$625,000.00, o su equivalente en moneda nacional, y en caso de reincidencia se ordenará la cancelación definitiva de su personalidad jurídica.

También se indica que las personas jurídicas, en este caso el Banco será responsable en todos los casos en donde, con su autorización o anuencia, participen sus directores, gerentes, ejecutivos, representantes, administradores, funcionarios o empleados de ellas y en caso de alguna de las circunstancias siguientes:

- a) Cuando se comete el hecho delictivo por la omisión de control o supervisión y las resultas son favorables.
- b) Cuando se comete el hecho delictivo por decisión del órgano decisor, es decir el Consejo de Administración.

Considerando los antecedentes de los eventos de riesgo en los que el Banco ha sido relacionado, es importante indicar que puede existir una responsabilidad derivado de las

faltas cometidas, todo en función al tipo de incumplimiento cometido y las repercusiones que este genere.

En este sentido y considerando el derecho comparado, la Legislación Española integró al igual que Guatemala un apartado de responsabilidad penal de las personas jurídicas, sin embargo, también se integró un apartado de exenciones en donde se estableció que para que la persona jurídica quede exenta de esta responsabilidad se debe demostrar que se adoptó un Programa de Cumplimiento o también llamado *Compliance* en el que se establecen requisitos para su implementación, es por esta razón que la legislación Guatemalteca no puede estar muy lejos de adoptar esta medida.

Prueba de ello es que a través de la Iniciativa de Ley Número 5835 presentada el 11 de noviembre de 2020, se está impulsando la aprobación de la Ley de Cultura de Cumplimiento Normativo y Parámetros de uso de Normas Técnicas y Estándares Internacionales en el Sector Público, que a pesar de enfocarse en el Sector Público, es evidente que se replicará al sector privado, pues se pueden observar términos importantes como el de Cumplimiento Normativo Penal (Compliance Penal).

De acuerdo con lo investigado, la materialización de riesgos de cumplimiento puede tener repercusiones que incluso pueden alcanzar la responsabilidad penal de la persona jurídica, esto podría limitar las operaciones de la organización y financieramente este elemento se consideraría crítico para el crecimiento de la misma, razón por la que a pesar de que no existe regulación que incentive la implementación de sistemas de cumplimiento, es imprescindible se adopten medidas determinantes que refuercen el cumplimiento de la normativa, esto a través de la mitigación de los riesgos que se consideren críticos.

3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se dará a conocer el proceso utilizado para la resolución del problema determinado, el cual se relaciona con el riesgo de cumplimiento en un banco del sistema financiero, a través de la especificación y delimitación del problema así como los objetivos del Trabajo Profesional de Graduación.

3.1 Definición del problema

El Sistema Financiero Guatemalteco se identifica por poseer bancos que tienen diferentes características, en este sentido el Banco objeto del estudio se caracteriza por buscar un estricto apego a la normativa aplicable en cada una de sus operaciones, sin embargo, por la cantidad de clientes, empleados, accionistas, proveedores y otros grupos de interés que posee, posee una mayor exposición a que el impacto que represente el incumplimiento de normativa tenga una repercusión financiera más importante, principalmente porque está a un mayor escrutinio de personas.

Desde el punto de vista financiero el riesgo de cumplimiento tiene repercusiones que, de no gestionarse pueden afectar la situación financiera de la organización, entre las que se encuentran las sanciones impuestas por el ente de supervisión, las pérdidas asociadas al riesgo reputacional asociado al incumplimiento de cierta normativa o los gastos generados por la representación del Banco en procesos penales por el incumplimiento de la normativa, en ese sentido, el problema radica en que la unidad objeto de estudio no tiene implementada una metodología para la gestión del riesgo de cumplimiento.

Por lo expuesto el presente Trabajo Profesional de Graduación pretende implementar una metodología para la gestión del riesgo de cumplimiento que permita mitigar pérdidas financieras significativas o pérdidas de reputación por incumplimiento de regulaciones por una adecuada o nula administración del riesgo de cumplimiento.

3.2 Delimitación del problema

La unidad objeto de análisis posee una estructura robusta, razón por la cual sus procesos se encuentran descentralizados, por esta razón se encuentra expuesta a que en las operaciones que desarrollen exista omisión de la normativa aplicable, sin embargo este riesgo no es gestionado. Por lo expuesto se especifica y delimita el problema a la inexistencia de metodología para la gestión del riesgo de cumplimiento.

- **Unidad de análisis**

La unidad de análisis es un Banco del Sistema Financiero Guatemalteco.

- **Periodo histórico**

El periodo histórico comprende del año 2016 al año 2021.

- **Ámbito geográfico**

La unidad de análisis se encuentra ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

- **Punto de vista**

El presente Trabajo Profesional de Graduación se elaboró desde el punto de vista financiero

3.3 Objetivos

Los objetivos del presente Trabajo Profesional de Graduación están orientados al proceso de gestión de riesgos, específicamente en la determinación de probabilidad e impacto del riesgo de cumplimiento.

3.3.1 Objetivo General

Establecer una metodología para la gestión del riesgo de cumplimiento en un banco del sistema financiero Guatemalteco, con la finalidad de que el incumplimiento de normativa

no impacte financieramente a la unidad de análisis a través de la gestión de los riesgos a los que se encuentra expuesta.

3.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar el impacto financiero que implica el no gestionar el riesgo de cumplimiento en un banco del sistema financiero guatemalteco, para establecer la importancia de implementar una metodología para su gestión.
2. Emplear una metodología para la gestión de los riesgos de cumplimiento con base en buenas prácticas internacionales, para determinar los riesgos a los que está expuesto el banco.
3. Realizar matriz de riesgos de cumplimiento, considerando el impacto financiero que puede tener al materializarse el riesgo, para proponer los planes de acción necesarios para mitigar los riesgos residuales.

3.4 Método, técnicas y procedimientos

En este apartado se exponen las herramientas metodológicas usadas para el desarrollo del presente Trabajo Profesional de Graduación, en forma lógica y objetiva para la consecución de la implementación de una metodología para la gestión del riesgo de cumplimiento.

Fase Indagatoria: En esta fase se realizó la recolección de datos para fundamentar la teoría relacionada con los riesgos de cumplimiento y el impacto financiero en la unidad de análisis.

Fase Demostrativa: En esta fase se utilizaron herramientas para evidenciar la situación actual de la unidad de análisis respecto al riesgo de cumplimiento y su impacto financiero.

Fase Expositiva: En esta fase fue posible conocer los resultados de la recopilación de información y análisis de los datos de la unidad de análisis.

3.5 Enfoque de la investigación

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo, que permitió recolectar y analizar los datos relacionados con la gestión del riesgo de cumplimiento, específicamente los criterios para la determinación de la probabilidad y el impacto que se aplican de acuerdo con buenas prácticas internacionales, para implementarlos en la unidad de análisis.

3.6 Alcance de la investigación

El alcance del presente estudio es de tipo descriptivo mediante la realización de análisis de las características del proceso de gestión de riesgos de cumplimiento para responder a las interrogantes del problema presentado.

3.7 Diseño de la investigación

Para la realización del estudio se utilizó un diseño de investigación transeccional, al recolectar datos en un solo momento del tiempo para evaluar la incidencia del riesgo de cumplimiento en la situación de la Unidad de Análisis.

3.8 Universo y muestra

Fue necesario el establecimiento del universo y muestra para el desarrollo del estudio, los que se detallan a continuación:

- **Universo:**

De acuerdo con datos de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, al 31 de diciembre de 2021 operan 17 Bancos en el Sistema Financiero Guatemalteco.

- **Muestra:**

Se seleccionó un banco del Sistema Financiero Guatemalteco.

3.9 Técnicas documentales y de campo

En este apartado se presentan las técnicas que se utilizaron para la recopilación y análisis de la información que fue de utilidad para abordar el problema relacionado con el impacto financiero y gestión del riesgo de cumplimiento.

- **Entrevista**

Se realizó entrevista a través de cuestionario de preguntas abiertas y cerradas al responsable de la Unidad de Cumplimiento Normativo, relacionadas con la Gestión del Riesgo de Cumplimiento, y derivado de las respuestas se determinó el estado actual del banco sobre lo relativo a la gestión del riesgo de cumplimiento. (Anexo I)

Se realizó entrevista a través de cuestionario a la sección financiera para determinar los gastos derivados de multas impuestas al banco y los gastos de honorarios profesionales por representación del banco derivado del incumplimiento de normativa. (Anexo II)

- **Análisis documental**

Se realizó un análisis sobre la información recopilada con el objetivo de contar con información integrada sobre la gestión del riesgo de cumplimiento y la importancia de la gestión de este, de acuerdo con mejores prácticas internacionales y normativa relacionada, así como las diferentes normativas que el banco está obligado a cumplir, analizando las responsabilidades sobre la gestión de riesgos en el banco.

- **Observación**

Se aplicó la observación a través de la revisión de integraciones contables a través de Microsoft Excel, que permitió determinar datos para establecer el impacto financiero del riesgo de cumplimiento, así como la inspección de documentos y análisis de información referente a los diferentes procesos para determinar los riesgos a los que se encuentra expuesto el banco relativo al incumplimiento de normativa.

3.10 Instrumentos

A través de los resultados de la entrevista, y con la información recolectada, se estructuró la matriz de riesgos de cumplimiento a través de Microsoft Excel que se presenta en

Anexo III, que contiene los criterios para determinar la probabilidad y el impacto que fue de utilidad para determinar el nivel de riesgo inherente, así como evaluar la idoneidad de los controles para determinar el riesgo residual y así poder proponer planes de acción para mitigar los mismos, esto permitió la consecución de los objetivos del presente Trabajo Profesional de Graduación.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se reflejan los resultados sobre el Trabajo Profesional de Graduación, relativo al impacto financiero y la gestión del riesgo de cumplimiento en un banco del sistema financiero, iniciando con el contexto internacional sobre el riesgo de cumplimiento, seguido del entorno legal en Guatemala y la situación financiera de la entidad así como el impacto financiero del riesgo de cumplimiento; seguidamente se presenta matriz de identificación y evaluación de los riesgos de cumplimiento.

Considerando la confidencialidad de las operaciones de la unidad objeto de estudio, las cifras que se presentan en el presente documento fueron modificadas mediante un factor, esto con la finalidad de no revelar información sensible de la entidad.

4.1 Situación financiera de la Unidad objeto de análisis

Para establecer un antecedente de la unidad de análisis fue necesaria la evaluación financiera de la organización, a través de análisis de los principales rubros del activo, pasivo, capital contable y estado de resultados.

4.1.1 Situación financiera comparativa de la entidad

Se presenta información financiera de la institución al cierre de los años 2,020 y 2,021.

Tabla 3

Rubros del Activo - Balance General (Cifras en miles de Q)

Activo	2020	2021	Variación interanual	%
Disponibilidades	3,005,207	3,902,979	897,772	23%
Inversiones	9,258,887	9,997,788	738,901	7%
Cartera de Créditos	5,942,506	6,541,377	598,871	9%
Otras Inversiones	86,901	80,732	(6,169)	-8%
Inmuebles y Muebles	104,626	102,433	(2,193)	-2%
Cargos diferidos	180,900	183,018	2,118	1%
Otros Activos	155,628	209,676	54,048	26%
	18,734,655	21,018,003		

Fuente: Elaboración propia con base a información de la Superintendencia de Bancos

Como se puede observar en la Tabla 3, la situación financiera de la unidad objeto de análisis presenta un incremento en la disponibilidad de moneda nacional y extranjera de un 23% respecto del año 2020; respecto a la cartera de créditos existió un incremento del 7% respecto del año 2020, esta variación fue principalmente influenciada por el aumento del 60% de estimaciones por valuación de cartera durante el año 2021, esta cuenta es el resultado de la valuación de activos crediticios a que se refiere la resolución de Junta Monetaria 93-2005, Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito.

En cuanto a la disminución del rubro de otras inversiones, se considera de giro normal, derivado de que en esta cuenta se registran disponibilidades de efectivo sobre los seguros derivados de la emisión de cédulas hipotecarias aseguradas por el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, estas disponibilidades no se encuentran en ninguna operación que genere rendimiento.

Tabla 4

Rubros del Pasivo - Balance General (Cifras en miles de Q)

Pasivo y Capital	2020	2021	Variación interanual	%
Obligaciones depositarias	15,640,827	17,270,117	1,629,290	9
Créditos obtenidos	757,456	942,215	184,759	20
Provisiones	135,168	157,532	22,364	14
Créditos diferidos	18,237	20,975	2,738	13
Otros pasivos	338,479	531,993	193,514	36
Otras cuentas Acreedoras	107,230	119,194	11,964	10
Capital Contable	1,737,258	1,975,977	238,719	12
	18,734,655	21,018,003		

Fuente: Elaboración propia con base a información de la Superintendencia de Bancos

En la tabla No. 4 se pueden observar las variaciones en los rubros del pasivo del Balance General, se visualiza un incremento del 9% en las obligaciones depositarias, que representan a la captación de fondos de los clientes, es decir se aumentaron los depósitos monetarios y ahorro del público; aumento del 20% de las diferentes líneas de crédito que la institución posee con bancos internacionales; incremento del 14% del saldo de provisiones, en donde se registran las prestaciones laborales de los empleados de la

organización; se refleja un incremento del 36% en otros pasivos, influenciado principalmente por fondos no ejecutados de programa derivado de la Ley de Rescate Económico a las familias por la pandemia COVID-19, esto como parte de los programas impulsados por el Estado de Guatemala.

Tabla 5

Estado de Resultados (Cifras en miles de Q)

Estado de Resultados	2020	2021	Variación interanual	%
Productos Financieros	1,388,268	1,550,249	161,981	10
Productos Servicios	195,890	243,890	48,000	20
Otros productos de operación	77,902	82,521	4,619	6
Productos extraordinarios	9,866	32,330	22,464	69
(-) Gastos financieros	505,217	511,794	6,577	1
(-) Otros gastos de operación	289,990	421,677	131,687	31
(-) Gastos de administración	652,166	721,873	69,707	10
(-) Gastos extraordinarios	18,594	21,296	2,702	13
	205,959	232,350		

Fuente: Elaboración propia con base a información de la Superintendencia de Bancos

La tabla No. 5 refleja las variaciones del estado de resultados de la institución, en donde se puede observar un incremento generalizado en todos los rubros de productos, un aumento del 10% y 20% en el año 2021 con relación al año 2020 en los productos derivados de la colocación crediticia y los servicios ofrecidos por el banco; también se puede observar una variación de productos extraordinarios del 69% de incremento, este rubro refleja los productos que generan las comisiones que se cobran por los diferentes servicios prestados por el banco.

Con relación a los gastos financieros no se refleja variación significativa, con un 1% de incremento con relación al mismo periodo, con relación al rubro de otros gastos de operación se observa un incremento del 31% en el año 2021 con relación al año 2020; es importante mencionar que los gastos de administración al cierre del año 2021,

representan el mayor rubro de los ingresos, con un 38% de representatividad, en este rubro se registran los gastos derivados de los diferentes procesos de administración del banco, entre los que se encuentran el pago de multas impuestas por la Superintendencia de Bancos de Guatemala y otros entes de supervisión; así como el pago de honorarios profesionales contratados por el Banco.

Tabla 6

Indicadores de liquidez Banco del Sistema Financiero

2020 – 2021 (Cifras en miles de Q)

Indicador	Cálculo	2020	2021	Variación
Liquidez inmediata	Disponibilidades	3,005,207	3,902,979	
	Obligaciones depositarias y financieras	15,640,827	17,270,117	
		19.21%	22.60%	3.39%
Liquidez mediata	Disponibilidades (+) Inversiones	12,264,094	13,900,767	
	Obligaciones depositarias y financieras (+) créditos obtenidos (+) cuentas por pagar	16,736,762	18,744,325	
		73.28%	74.16%	0.88%

Fuente: Elaboración propia con base a información de la Superintendencia de Bancos

En la tabla No. 6 se observan los indicadores de liquidez del Banco, reflejando que en el año 2021 existió un incremento en la liquidez inmediata en un 3.39% respecto al año 2020, este indicador representa la proporción de recursos de inmediata disponibilidad para atender las obligaciones depositarias y financieras; la liquidez mediata refleja un aumento del 0.88% en el año 2021 respecto del año 2020, este indicador refleja la proporción de recursos de inmediata disponibilidad e inversiones de fácil realización que se tiene para atender las obligaciones depositarias, financieras y otras obligaciones.

Tabla 7*Indicadores de rentabilidad Banco del Sistema Financiero**2020 – 2021 (Cifras en miles de Q)*

Indicador	Cálculo	2020	2021	Variación
Rendimiento sobre patrimonio	Resultado del ejercicio	205,959	232,350	
	Capital Contable	1,737,258	1,975,977	
			11.86%	11.76%
				-0.10%
Rendimiento sobre activos	Resultado del ejercicio	205,959	232,350	
	Activo Neto	18,734,655	21,018,003	
			1.10%	1.11%
				0.01%

Fuente: Elaboración propia con base a información de la Superintendencia de Bancos

La tabla No. 7 refleja los indicadores financieros de rentabilidad, en el año 2021 el indicador de rendimiento sobre el patrimonio refleja una variación negativa de 0.10% respecto del año 2020, influenciado porque que el resultado del ejercicio no fue en línea con el incremento del capital contable, esto principalmente por la utilización de reservas para eventualidades para hacer frente al deterioro de los activos crediticios, como parte de las medidas adoptadas por la junta monetaria derivadas de la pandemia COVID-19, específicamente la resolución JM-48-2021, en la cual se autoriza la utilización de estas reservas; respecto a la variación del indicador rendimiento sobre activos, refleja un aumento del 0.01% respecto del año 2020; estos indicadores se consideran de importancia, pues se encuentran dentro de los objetivos estratégicos de la institución.

Tabla 8*Indicadores de solvencia Banco del Sistema Financiero**2020 – 2021 (Cifras en miles de Q)*

Indicador	Cálculo	2020	2021	Variación
Patrimonio con relación a activos	Capital contable	1,737,258	1,975,977	
	Activo Neto	18,734,655	21,018,003	
			9.27%	9.40%
				0.13%

Patrimonio con relación a cartera de créditos	Capital contable	1,737,258	1,975,977		
			29.23%	30.21%	0.98%
	Cartera de créditos	5,942,506	6,541,377		
Patrimonio con relación a captaciones	Capital contable	1,737,258	1,975,977		
	Obligaciones depositarias y financieras	15,640,827	17,270,117	11.11%	11.44% 0.33%

Fuente: Elaboración propia con base a información de la Superintendencia de Bancos

La tabla No. 8 se observan los indicadores financieros de solvencia, los cuales en 2021 presentan una variación razonable con un incremento del 0.13% del patrimonio con relación a activos del 2020, considerando que este indicador representa la proporción de cada quetzal de activo que se encuentra respaldada con patrimonio de los accionistas, se considera un activo respaldado adecuadamente; también se observa un incremento del 0.98% del patrimonio con relación a la cartera de créditos, que representa la proporción de cada quetzal de cartera crediticia que se encuentra respaldada con patrimonio de los accionistas; por último se refleja un incremento del 0.33% del patrimonio con relación a las captaciones, que refleja la proporción de cada quetzal de captaciones que es respaldada con patrimonio de los accionistas, estas variaciones reflejan una adecuada solvencia del banco.

4.1.2 Impacto financiero de eventos de Riesgo de Cumplimiento

La materialización de los riesgos de cumplimiento puede tener varias repercusiones en la organización, por lo que considerando que esto puede afectar financieramente sus actividades, es necesario establecer los antecedentes de pérdida financiera material de los eventos de este tipo de riesgo.

4.1.2.1 Sanciones impuestas por el ente supervisor

Para determinar el impacto financiero que el incumplimiento de normativa provoca a la institución, se debe poner como antecedente las sanciones impuestas por el ente regulador, debido a que, por la particularidad que posee el sistema financiero, la Ley de Bancos y Grupos Financieros de Guatemala, en su artículo 98, regula lo relativo a las infracciones que son aplicables a las empresas que integran el Sistema Financiero por el incumplimiento a esta norma general y el resto de la normativa que le sea aplicable, siendo "...disposiciones que emita la Junta Monetaria, a su ley o escritura constitutiva, a reglamentos o estatutos, a órdenes administrativas o disposiciones de la Superintendencia de Bancos..." entre otras, en ese sentido, el incumplimiento a estas normas será sancionado por el órgano supervisor, en el presente caso la Superintendencia de Bancos.

En ese contexto, las sanciones tienen como fundamento el artículo 99 de la Ley de Bancos, y se encuentran reguladas en la Resolución JM-186-2002, Reglamento para la aplicación de Sanciones, las cuales se catalogan de acuerdo con el siguiente criterio:

Tabla 9

Aspectos cualitativos para la determinación de multas

Sanción	Criterio	Unidades de multa
Grave	Afectan la situación financiera de la entidad e inciden de manera significativa en su liquidez y solvencia o en los depósitos e inversiones del público; así como en las que se incumplen disposiciones que prohíben o limitan operaciones transacciones, registros, o la realización de prácticas que tienden a ocultar información, distorsionar las cifras de los estados financieros o evitan que se conozcan aspectos de las instituciones.	De 10,001 a 40,000
Moderada	Afectan la situación financiera de la entidad, pero que no inciden de manera significativa en su liquidez y solvencia ni en los depósitos e inversiones del público.	De 3,001 a 10,000

Leve	No tienen incidencia en la situación financiera en la situación financiera de las entidades, no afectan su liquidez y solvencia ni los depósitos e inversiones del público.	De 500 a 3,000
------	---	-------------------

Fuente: Ley de Bancos y Grupos Financieros

El artículo 7 de la Resolución JM-186-2002 regula el valor de las unidades de multa de acuerdo con la clasificación de las infracciones, considerando que el artículo 103 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros establece que el valor de cada unidad de multa será de un dólar de los Estados Unidos de América o su equivalente en Quetzales al tipo de referencia establecido por el Banco de Guatemala, vigente a la fecha de imposición de la sanción.

De acuerdo con esa base se determinó que el historial de multas aplicadas a la unidad de análisis en el periodo comprendido del año 2016 al año 2021 refleja que ha erogado un valor de \$302,184.98, y de acuerdo con el tipo de cambio de referencia al 31 de diciembre de 2021 (7.71912) este valor equivale a Q2,332,602.12, es decir que en promedio se han erogado Q388,767.02 anuales, esto representa aproximadamente un 53% de los gastos de administración al finalizar el periodo 2021.

Es importante mencionar que el Superintendente de Bancos adicional a los criterios presentados con anterioridad, también tomará en consideración, las consecuencias o implicaciones de las infracciones, la conducta de cumplimiento de la entidad de que se trate, el beneficio o utilidad que la institución haya obtenido de la infracción, para la imposición del número de unidades de multa que corresponda.

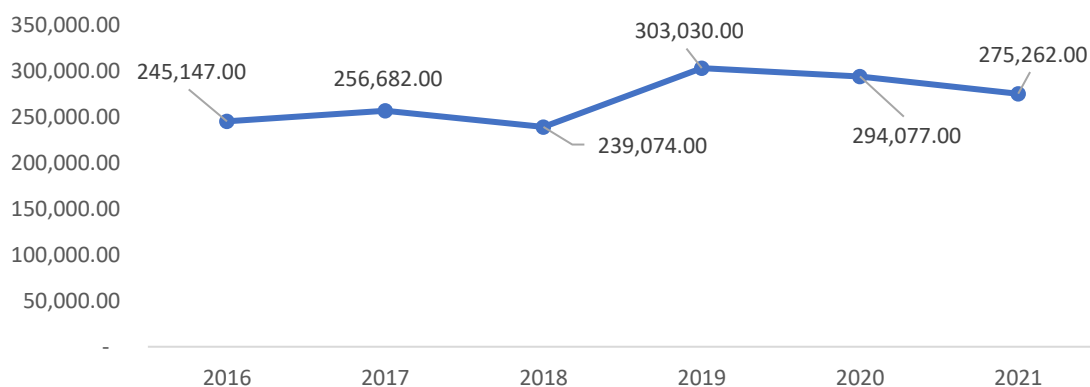
4.1.2.2 Gastos derivados del incumplimiento de normativa

Como se expuso en el Capítulo 2 y Capítulo 3, las instituciones que por su tipo de operaciones y estructura organizacional están sujetos a un mayor número de normativas, también incurren en gastos adicionales si el incumplimiento a las mismas derivara en procesos penales, que a pesar de no haber causado algún daño patrimonial al Banco, el hecho de que un empleado de la organización incurra en incumplimiento y este afecte a terceros, también es responsabilidad de la organización, es por esto que la unidad objeto de análisis debe considerar que adicional a las multas impuestas por el ente supervisor,

también ha incurrido en gastos adicionales debido a los procesos judiciales que el incumplimiento de la normativa ha provocado, como se muestra a continuación:

Figura 2

Gastos derivados del incumplimiento de normativa



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la entidad

Como se puede observar en figura 2 los gastos derivados por el incumplimiento de normativa durante el periodo comprendido del año 2016 al año 2021 ascienden a Q1,613,272.00 que representan un promedio de Q268,878.00 anuales, y al cierre del año 2021 se han erogado Q275,262.00

De acuerdo al análisis efectuado se estableció que existen valores significativos que se relacionan con la erogación de fondos por las sanciones impuestas a la unidad de análisis; también se determinaron gastos erogados por representación del banco en procesos judiciales, esto como resultado del incumplimiento de normativa por parte de empleados de la organización; debido a que estos gastos se registran contablemente en el rubro de gastos de administración de la institución, y que estos gastos representan un 38% de los ingresos, se considera que afectan sustancialmente los indicadores financieros de rentabilidad, y considerando que uno de los objetivos estratégicos de la organización es mejorar estos indicadores, es necesaria la implementación de acciones para que no existan desviaciones que afecten su cumplimiento.

4.2 Propuesta de metodología para la Gestión de Riesgos de Cumplimiento

Debido a que el proceso de gestión de riesgos es complejo, se deben de establecer pasos claros para su adecuada implementación, con objetivos definidos para que exista un proceso ordenado y metodológico para la implementación de la metodología.

4.2.1 Establecimiento del Contexto de la organización

Para que exista un adecuado establecimiento de los objetivos de la gestión de riesgos, se debe conocer a la organización, tanto su estructura, como la normativa que le es aplicable, esto par para comprender el entorno en donde opera.

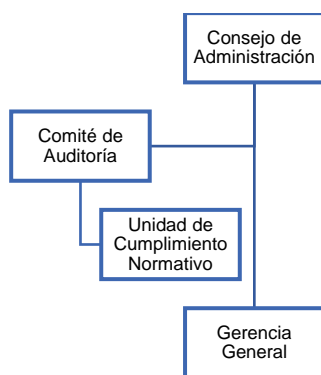
4.2.1.1 Establecimiento de estructuras operativas

Para una adecuada gestión de riesgos de cumplimiento, es necesario establecer la función sobre los riesgos de cumplimiento, pues a través de la designación de responsabilidades se puede mantener una gestión permanente de esos riesgos, en el presente caso, las responsabilidades de esta gestión se adaptaron a las funciones que realiza la Unidad de Cumplimiento Normativo.

Actualmente la Unidad de Cumplimiento Normativo reporta al Comité de Auditoría, atendiendo a que esta unidad se encuentra en la segunda línea de defensa, y es necesario que su labor no se encuentre limitada por los órganos de primera línea del Banco, como se muestra en la figura 3.

Figura 3

Estructura de reporte de la Unidad de Cumplimiento Normativo



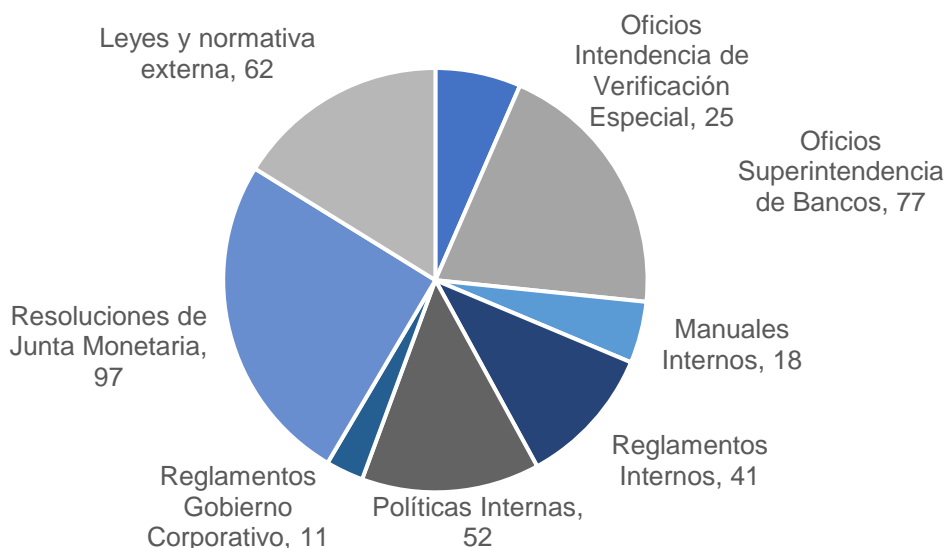
Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la entidad

4.2.1.2 Implementación de Inventario Legal

Para un adecuado control sobre la normativa que es aplicable al Banco, se realizó un inventario legal de normativa, misma que se utilizó de base para identificar las obligaciones que tiene el Banco de acuerdo con cada proceso que realiza.

Figura 4

Inventario legal



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la entidad

Como se puede observar en el gráfico 2, existen diversas normativas que son aplicables a las operaciones del Banco, razón por la que a partir del establecimiento de un inventario legal, se facilitará la interpretación y cumplimiento de la normativa.

4.2.2 Metodología de evaluación de riesgo

Como se ha expuesto en el presente capítulo las operaciones que realiza el Banco se encuentran reguladas por una amplia gama de normativa, esto deriva en la existencia de un universo de riesgos de cumplimiento por lo que es primordial realizar una adecuada identificación de los mismos como punto de partida para gestionar este riesgo, siendo importante que el apetito de riesgo que adopta la organización no es la representación de aceptar incumplimientos a la normativa, sino de que existe la posibilidad que en las operaciones del banco ocurra un evento de riesgo de cumplimiento, sin embargo,

considerando que existen varias categorías de riesgo es necesario priorizar los riesgos que representen un mayor nivel de amenaza con el objetivo de que se canalicen los recursos necesarios para su gestión.

Derivado de que las leyes y regulaciones del país se encuentran en un cambio constante, esta actividad fue definida semestralmente, y es responsabilidad de la Unidad de Cumplimiento Normativo su actualización, los resultados de esta actividad deben de ser comunicados al Comité de Gobierno Corporativo designado, en la actualidad al Comité de Auditoría.

4.2.2.1 Segmentación de Riesgos de Cumplimiento

Para facilitar la identificación de los riesgos de cumplimiento se agruparon los mismos de acuerdo con los procesos generales que se realizan en el Banco, los que fueron segmentados en 9 categorías:

Tabla 10

Segmentación de los riesgos de cumplimiento

Proceso	Riesgos identificados
Colocación Crediticia	9
Captación	3
Gestión de tesorería	1
Activos Extraordinarios	2
Gestión de Gobierno Corporativo	6
Gestión Fiscal	1
Gestión Legal	1
Fideicomisos	1
Información, comunicación y sistemas	4

Fuente: Elaboración propia con base a Matriz de riesgos

Como se observa en la tala 10 fueron identificados 9 riesgos en el proceso de colocación crediticia, este proceso se considera uno de los más importantes para el banco, pues a raíz de estos se realiza la concesión de préstamos a los clientes; también se identificaron 3 riesgos en el proceso de captación, que se refiere al proceso de captación de recursos del público a través de depósitos de cuentas monetarias y de ahorro; también se identificaron 1 riesgo para los procesos de gestión de tesorería, gestión fiscal, gestión legal y fideicomisos; se identificaron 2 riesgos en la gestión de activos extraordinarios, 6 riesgos en la gestión de gobierno corporativo y 4 riesgos en el proceso de información, comunicación y sistemas.

4.2.2.2 Identificación de los Riesgos

Inicialmente se realizó una identificación de los riesgos de cumplimiento a través del desarrollo de un inventario de estos riesgos, esto derivado de la experiencia y procesos críticos de la organización, y a través de la determinación de probabilidad e impacto se logró determinar el riesgo inherente, esta actividad se definió para que se realice de manera semestral, para que puedan ser identificados los riesgos emergentes derivados del cambio en el entorno de las leyes.

De acuerdo con lo expuesto se realizó listado de los riesgos identificados en matriz de Microsoft Excel:

Tabla 11

Riesgos identificados en el proceso de colocación

No. Riesgo	Proceso	Actividad	Responsable	ID. Riesgo	Descripción del Riesgo
1		Concesión de financiamiento	Gerencia de Agencias	RCOL01	Incumplimiento de requisitos que se debe exigir a los solicitantes de créditos empresariales que no permite evaluar adecuadamente la capacidad de pago.

No. Riesgo	Proceso	Actividad	Responsable	ID. Riesgo	Descripción del Riesgo
2	Colocación Crediticia	Valuación de bienes inmuebles	Gerencia de Agencias	RCOL02	Valuación de bienes inmuebles que garantizan financiamiento, sin cumplir con los criterios establecidos para su elaboración.
3		Novación o reestructuración de créditos	Gerencia de Agencias	RCOL03	Otorgamiento de novaciones de crédito a solicitantes de créditos empresariales sin que fueran solicitadas por el deudor y sin los requisitos para su aprobación.
4		Concesión de financiamiento	Gerencia de Agencias	RCOL04	Concesión de créditos en condiciones preferenciales a personas vinculadas a las instituciones que los conceden sin cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias establecidas.
5		Valuación de activos crediticios	Sección de Operaciones de Cartera	RCOL05	No presentar o presentar fuera de plazo la valuación de activos crediticios a que se refiere el reglamento para la administración del riesgo de crédito.
6	Colocación Crediticia	Valuación de activos crediticios	Sección de Análisis de Riesgo Crediticio	RCOL06	Valuación de activos crediticios sin ajustarse a las disposiciones establecidas, asignando categorías que no corresponden al activo crediticio.
7		Constitución de reservas	Sección de Operaciones de Cartera	RCOL07	No registrar o registrar fuera de plazo las reservas derivadas de la valuación de activos crediticios.
8		Conocer al cliente	Gerencia de Agencias	RCOL08	Incumplimiento de cualquiera de las medidas para conocer e identificar a los clientes, actualización y conservación de los registros.

No. Riesgo	Proceso	Actividad	Responsable	ID. Riesgo	Descripción del Riesgo
9		Formalización de los activos crediticios	Dirección de formalización	RCOL09	Documentos de formalización que no cumplen con los requisitos establecidos para su elaboración.

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

En la tabla 11 se muestran los riesgos identificados en el proceso de colocación crediticia, debido a que es el principal proceso de la organización, el resultado refleja 9 riesgos potenciales, que van desde los requisitos en la concesión del financiamiento hasta la valuación de los activos crediticios; estos riesgos se consideran de importancia para la organización debido a que son su razón de ser, pues están asociados a la evaluación de capacidad de pago y requisitos de los créditos, así como las estimaciones por valuación de la cartera crediticia.

Tabla 12

Riesgos identificados en el proceso de captación y gestión de tesorería

No. Riesgo	Proceso	Actividad	Responsable	ID. Riesgo	Descripción del Riesgo
10	Captación	Apertura de cuentas	Gerencia de Agencias	RCAP01	Incumplimiento de los requisitos establecidos para la apertura de cuentas.
11		Apertura de cuentas	Gerencia de Agencias	RCAP02	No aplicar las medidas para identificar a los clientes.
12		Administración de registros	Gerencia de Agencias	RCAP03	No publicar o no divulgar, conforme lo establecido, o publicar o divulgar fuera de los plazos, información sobre los productos de captación que ofrece el Banco.

No. Riesgo	Proceso	Actividad	Responsable	ID. Riesgo	Descripción del Riesgo
13	Gestión de tesorería	Administración del efectivo	Gerencia de Agencias	REFE04	Realizar la administración del efectivo en agencias sin cumplir con la normativa aplicable.

Fuente: Elaboración propia con base a Matriz de riesgos

Considerando que son procesos necesarios para la captación de recursos, en la tabla 12, se detallan los riesgos en los procesos de captación y gestión de tesorería, identificando 3 riesgos para el proceso de captación específicamente lo relacionado con los requisitos y seguimiento en la apertura de cuentas; se identificó 1 riesgo para el proceso de gestión de tesorería, este riesgo está relacionado con el incumplimiento de normativa en la administración del efectivo en la red de agencias que posee el banco.

Tabla 13

Riesgos identificados en la Gestión de Gobierno Corporativo

No. Riesgo	Proceso	Actividad	Responsable	ID. Riesgo	Descripción del Riesgo
14	Gestión de Gobierno Corporativo	Elementos de Gobierno Corporativo	Gobierno Corporativo	RGC01	No evaluar la idoneidad de los miembros del Consejo de Administración conforme la normativa aplicable.
15		Ética y Conducta	Gobierno Corporativo	RGC02	Comportamiento de los miembros de Gobierno Corporativo no apegados a los criterios establecidos por la organización.
16		Órganos de Gobierno	Gobierno Corporativo	RGC03	Toma de decisiones sin cumplir con los procedimientos y normativa aplicable.
17		Órganos de Gobierno	Gobierno Corporativo	RGC04	Toma de decisiones estrategias sin cumplir con el Plan estratégico de la organización.

No. Riesgo	Proceso	Actividad	Responsable	ID. Riesgo	Descripción del Riesgo
18		Órganos de Gobierno	Gobierno Corporativo	RGC05	Realizar operaciones sin cumplir con la normativa aplicable valiéndose de su jerarquía dentro de la organización.
19		Comunicaciones	Gobierno Corporativo	RGC06	Uso de la imagen del Banco para fines particulares de los grupos de interés contraviniendo la política establecida.

Fuente: Elaboración propia con base a Matriz de riesgos

Considerando que la gestión de riesgos contempla las relaciones que se tienen entre los diferentes grupos de interés, se identificaron 6 riesgos relacionados con la Gestión de Gobierno Corporativo que se muestran en tabla 13, este tipo de riesgos abarca el cumplimiento del plan estratégico del banco, así como las actuaciones de los miembros del Consejo de Administración, y el uso de la imagen del banco, todo esto velando porque en la gestión de gobierno corporativo se cumpla la normativa con la finalidad de que no afecte la reputación de la institución.

Tabla 14

Riesgos identificados en otros procesos

No. Riesgo	Proceso	Actividad	Responsable	ID. Riesgo	Descripción del Riesgo
20	Activos Extraordinarios	Seguimiento Activos Extraordinarios	Sección de recuperaciones	RAEX01	Realización de avalúos de activos extraordinarios y registro contable fuera del plazo establecido.
21		Adjudicaciones voluntarias de Activos Extraordinarios	Sección de recuperaciones	RAEX02	Registrar las utilidades que generen los Activos Extraordinarios sin apearse a la normativa aplicable.

No. Riesgo	Proceso	Actividad	Responsable	ID. Riesgo	Descripción del Riesgo
22	Información, comunicación y sistemas	Registros contables	Sección Financiera	RINF01	Registrar incorrectamente las operaciones del Banco de acuerdo con el Manual de Instrucciones Contables.
23		Envío de información al ente supervisor	Sección de cartera	RINF02	No presentar y enviar la información obligatoria al ente regulador.
24		Conservación y confidencialidad de datos	Sección de tecnología	RTIC01	Proporcionar y divulgar información sobre la identidad de los clientes y usuarios de productos y servicios, contraviniendo la normativa aplicable
25		Plan de recuperación	Sección de tecnología	RTIC02	Incumplimiento en los parámetros de ejecución del plan de recuperación
26	Gestión Fiscal	Declaración de impuestos	Sección Financiera	RFIS01	No presentar, presentar incorrectamente o fuera de plazo las declaraciones de los diferentes impuestos a que el banco este afecto
27	Gestión Legal	Representación Judicial	Dirección Legal	RL01	Representación judicial no amparada en los parámetros establecidos por el Banco.
28	Administración de fideicomisos	Gestión de los fideicomisos	Unidad de fideicomisos	RFI01	Demandas por incumplimiento de contratos de fideicomisos de administración de entidades estatales.

Fuente: Elaboración propia con base a Matriz de riesgos

En la tabla 14 se muestran los riesgos identificados en procesos administrativos de la institución, determinando en el proceso de Activos Extraordinarios 2 riesgos, estos se encuentran relacionados con la administración y venta de activos

extraordinarios; en el proceso de Información, comunicación y sistemas se identificaron 4 riesgos, estos contemplan la publicación y comunicación de información de acuerdo con los criterios de la Superintendencia de Bancos; también contempla la confidencialidad de la información de los usuarios y clientes del banco; en la gestión fiscal, gestión legal y administración de fideicomisos 1 riesgo por cada proceso, estos se relacionan con el cumplimiento de normativa en la administración de los diferentes fideicomisos en donde participa el banco; y la gestión relacionada con que las actuaciones del área legal se encuentren apegadas a la normativa aplicable.

4.2.2.3 Criterios para evaluar la gravedad de los Riesgos

Para determinar la criticidad de los riesgos de cumplimiento que fueron identificados, fue necesario establecer criterios para su valoración, esto se realizó a través de la implementación de parámetros adecuados a la industria a la que pertenece la organización, en el presente caso el sistema financiero.

4.2.2.4 Criterios para determinar la probabilidad del Riesgo

La probabilidad del Riesgo considera la temporalidad en que puede materializarse el riesgo considerando las operaciones de la organización, por esa razón se establecieron los criterios siguientes:

Tabla 15

Criterios para medir la probabilidad de incumplimiento

Probabilidad	Criterio
Rara Vez	Anual
Eventual	Semestral
Puede Ocurrir	Trimestral
Probable	Mensual, Bimestral
Muy Frecuente	Diario, Semanal, Quincenal

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

En la tabla 15 se establecieron los criterios para medir la probabilidad de los eventos de riesgo en el banco, considerando la periodicidad en que se realizan las actividades o procesos, que van desde periodicidad diaria hasta anual.

4.2.2.5 Criterios para determinar el impacto del Riesgo

El impacto representa un aspecto fundamental para evaluar la gravedad del riesgo, es por eso por lo que se establecieron cuatro criterios para evaluar el impacto del riesgo, dos se refieren específicamente a los aspectos financieros que representa un 60% del

impacto y los otros dos responden a elementos cualitativos, que representa el restante 40%, los criterios se describen a continuación:

Tabla 16

Criterios para medir el impacto financiero del riesgo

Criticidad de Impacto	Daño en el patrimonio	
No significativo	0.00%	1.00%
Menor	1.00%	1.50%
Moderado	1.51%	2.00%
Mayor	2.01%	2.50%
Alto	Mayor de 2.50%	

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

En la tabla 16 se observan los criterios establecidos para medir el impacto de la materialización de los riesgos, este criterio responde a las pérdidas financieras que se deriven del incumplimiento de normativa, como lo pueden ser morosidad de la cartera, establecimiento de reservas en activos crediticios, entre otros; dichos porcentajes son evaluados con respecto al capital del banco.

Tabla 17

Criterios para medir el impacto de acuerdo con las unidades de multa

Criticidad de Impacto	Unidades de multa	
No significativo	1.00	499.00
Menor	500.00	3,000.00
Moderado	3,001.00	10,000.00
Mayor	10,001.00	40,000.00
Alto	40,001.00 en adelante	

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

La tabla 17 presenta los criterios establecidos para la determinación del impacto de la materialización de los riesgos derivado de multas impuestas por el ente de supervisión u

otros entes de fiscalización, por el incumplimiento de la normativa, este se encuentra elaborado con base a lo establecido en el artículo 99 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros relativo a las sanciones aplicables, mismas que representan un dólar de los Estados Unidos de América por cada unidad de multa, que van desde un impacto no significativo hasta un impacto alto de acuerdo con las unidades de multa que implique el incumplimiento de normativa.

Tabla 18

Criterios para medir el impacto en los Grupos de Interés

Criticidad de Impacto	Riesgo Reputacional asociado
No significativo	Riesgo que repercute levemente en la imagen del Banco pero que no afecta a los grupos de interés
Menor	Riesgo que repercute levemente en la imagen del Banco y que afecta levemente a los grupos de interés
Moderado	Riesgo que repercute moderadamente en la imagen del Banco y que afecta levemente a los grupos de interés
Mayor	Riesgo que repercute moderadamente en la imagen del Banco y que afecta moderadamente a los grupos de interés
Alto	Riesgo que repercute significativamente en la imagen del Banco y que afecta significativamente los grupos de interés

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

La tabla 18 establece los criterios para determinar el impacto de acuerdo con aspectos cualitativos, este aspecto responde a que además del impacto financiero del incumplimiento, también puede afectar la imagen del banco o la perspectiva que tienen los grupos de interés sobre la organización, esto medido a través de los diferentes medios de comunicación o comunicación escrita de los grupos de interés.

Tabla 19*Criterios de acuerdo con la actuación de la administración*

Criticidad de Impacto	Criterio de actuación
No significativo	El riesgo no requiere acción ni supervisión de la Gerencia General y Gerencias de línea
Menor	El riesgo requiere acción y supervisión de la Gerencia General y Gerencias de línea.
Moderado	El riesgo requiere sólo supervisión del Consejo de Administración.
Mayor	El riesgo requiere acción y supervisión del Consejo de Administración.
Alto	El riesgo requiere acción y supervisión urgente del Consejo de Administración.

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

La tabla 19 presenta los criterios establecidos para evaluar el impacto de la materialización del riesgo, desde el punto de vista de la actuación de la administración, debido a que para cada evento de riesgo debe establecerse una respuesta de la gerencia, gerencias de línea o inclusive el Consejo de Administración atendiendo los planes de acción que sean necesarios.

4.2.2.6 Mapa de Riesgos Inherentes

A partir de la determinación de la probabilidad y el impacto a través de Matriz de Riesgos en Microsoft Excel, que se presenta en **Anexo III**, se definieron los riesgos inherentes, a continuación se puede observar los 28 riesgos evaluados.

Figura 5*Mapa de Riesgos Inherentes*

Muy Frecuente	1	2	1		
Probable	4	3	2		
Puede ocurrir	1	3		1	
Eventualmente		2	1	1	
Rara vez		2	1	2	1
	No significativo	Menor	Moderado	Mayor	Alto

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

Como se puede observar en la figura 5 se determinaron 12 riesgos medios, 9 riesgos altos y 2 riesgos muy altos, frente a 5 riesgos bajos, esto derivado de la aplicación de la probabilidad y el impacto del riesgo; visualmente se puede observar que los riesgos medios, altos y muy altos predominan en el mapa.

4.2.2.7 Evaluación de Controles

Posterior a la determinación de los riesgos inherentes, la metodología utilizada indica que se deben evaluar los controles que actualmente se aplican a los riesgos, para esto fue necesario el establecimiento de criterios para evaluar la efectividad de estos.

Tabla 20*Criterios para segmentación de controles*

Periodicidad	Oportunidad	Automatización
Permanente	Preventivo	Informatizado
periódico	Detectivo	Semi informatizado
Ocasional	Correctivo	Manual

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

Considerando los criterios establecidos en la tabla 20, se establece la efectividad del control, derivado de esta evaluación los controles pueden catalogarse de acuerdo con las escalas que se mencionan en la tabla 21.

Tabla 21

Criterios para evaluación de controles

Aceptable pero debe mejorarse
Bueno y podría mejorarse
Deficiente
Óptimo
Regular

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

4.2.2.8 Mapa de Riesgos Residuales

Posterior a la evaluación de los controles se determinó el riesgo residual para cada riesgo identificado, como se muestra a continuación:

Figura 6

Mapa de Riesgos Residuales

Muy Frecuente	1	1	1		
Probable	1		1		
Puede ocurrir	3	1	1		
Eventualmente	4	1		1	
Rara vez	7	3		2	1
	No significativo	Menor	Moderado	Mayor	Alto

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

Como se observa en la figura 6, luego de la evaluación de los controles, los riesgos residuales reflejan 2 riesgos medios, 7 riesgos altos y 1 riesgo muy alto, por lo que esta información fue analizada por cada una de las secciones responsables con el objetivo de definir los planes de acción para el tratamiento de los riesgos, derivado de que la administración decidió que estos deben de reducirse, para ello se establecieron planes de acción con fechas de implementación y el costo aproximado de su ejecución, los que se presentan en tabla 22.

4.2.2.9 Planes de Acción a Riesgos Residuales

Tabla 22

Planes de Acción a Riesgos Residuales

Descripción del Riesgo	Existencia del Control	Riesgo Residual	Respuesta al Riesgo	Plan de acción propuesto	Responsable	Fecha de cumplimiento	Costo aproximado
Incumplimiento de requisitos que se debe exigir a los solicitantes de créditos empresariales que no permite evaluar adecuadamente la capacidad de pago.	NO	MUY ALTO	REDUCIR	Establecimiento de herramienta que permita completar los requisitos previo a que el trámite continúe a la etapa de aprobación	Gerencia de Agencias	30/03/2023	Q 20,000.00
Concesión de créditos en condiciones preferenciales a personas vinculadas a las instituciones que los conceden sin cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias establecidas.	NO	ALTO	REDUCIR	Capacitación a personal involucrado en el proceso de concesión y aprobación de financiamiento sobre conflictos de interés. (50 empleados a Q500.00 c/u)	Gerencia General	30/06/2023	Q 25,000.00
Valuación de activos crediticios sin ajustarse a las disposiciones establecidas, asignando categorías que no corresponden al activo crediticio.	SI	ALTO	REDUCIR	Incorporación de personal a la sección de valuación de activos crediticios. (2 plazas).	Dirección de Análisis crediticio	31/12/2022	Q 120,000.00
Incumplimiento de los requisitos establecidos para la apertura de cuentas.	NO	ALTO	REDUCIR	Introducción de cuadro de verificación al proceso de apertura de cuentas	Gerencia de Agencias	31/12/2022	Q -
Realizar la administración del efectivo en agencias sin cumplir con la normativa aplicable.	NO	ALTO	REDUCIR	Incorporación de controles a distancia para la verificación del cumplimiento de los procesos de acuerdo con la normativa	Gerencia de Agencias	30/03/2023	Q 15,000.00
No evaluar la idoneidad de los miembros del Consejo de Administración conforme la normativa aplicable	NO	ALTO	REDUCIR	Capacitación de 15 horas a miembros del Consejo de Administración y Alta Gerencia sobre los aspectos para evaluar los aspectos. (Q3,000.00 por hora)	Consejo de Administración	30/06/2023	Q 45,000.00
Comportamiento de los miembros de Gobierno Corporativo no apegados a los criterios establecidos por la organización	NO	ALTO	REDUCIR				
Realizar operaciones sin cumplir con la normativa aplicable valiéndose de su jerarquía dentro de la organización	NO	MEDIO	REDUCIR				
No presentar y enviar la información obligatoria al ente regulador	NO	MEDIO	REDUCIR	Implementación de alertas para el envío de información.	Sección de Tecnología	31/12/2022	Q 5,000.00
Incumplimiento en los parámetros de ejecución del plan de recuperación	NO	ALTO	REDUCIR	Capacitación interna al personal necesario para la ejecución del plan de recuperación	Gerencia General	30/03/2023	Q -

Fuente: Elaboración propia con base a matriz de riesgos

Como se observa en la tabla 22, de acuerdo con la propuesta de planes de acción para reducir los riesgos que fueron catalogados como medios, altos y muy altos, es necesario una inversión económica de Q230,000.00, esto para mitigar el riesgo de cumplimiento al que está expuesta la organización, este valor, como se evidenció en el presente capítulo representa un 9.86% de las multas impuestas a la entidad en los últimos 5 años, y también representa un 14.26% de los gastos efectuados por honorarios profesionales como resultado de la participación del Banco, en procesos penales que se derivan del incumplimiento de normativa.

Como parte de una estrategia integral y considerando que la cultura de cumplimiento normativo inicia con las acciones del recurso humano, es importante el establecimiento de un plan de acción integral que permita mitigar el riesgo de cumplimiento, para ello se presentó propuesta al Consejo de Administración sobre la implementación de Sistema de Gestión de Cumplimiento que permitirá establecer una cultura de cumplimiento a nivel organizacional, esto bajo la norma internacional ISO 37301:2021,

Considerando que los principales riesgos fueron identificados en los procesos de Concesión Crediticia y Gestión de Gobierno Corporativo, inicialmente se propone que en la Gerencia de Agencias, Análisis de Crédito y Alta Gerencia sea implementado el sistema, que contempla a 120 colaboradores, con una proyección de 12 meses a razón de US\$7,166.66 mensuales, para un total de US\$86,000.00, que en quetzales representaría Q663,844.32 al tipo de cambio al 31 de diciembre de 2021, que al compararlo con las multas y gastos en que ha incurrido el Banco, representa un 16%, es decir, que existe una evidente ventaja económica para el establecimiento de medidas de control para la mitigación de los riesgos de cumplimiento.

De acuerdo con el análisis plasmado en el presente Trabajo Profesional de Graduación, la implementación de una metodología para la gestión de riesgos de cumplimiento mitiga el impacto financiero que la unidad de análisis ha sufrido, a través de la reducción de costos asociados al pago de multas y gastos relacionados con el incumplimiento de normativa, en ese sentido este modelo de implementación puede ser de utilidad para otros bancos del sistema financiero, en el entendido que los riesgos de cumplimiento no pueden evitarse, pero sí pueden ser gestionados.

CONCLUSIONES

Posterior a la realización del presente Trabajo Profesional de Graduación y tomando en consideración la base teórica utilizada, se presentan las siguientes conclusiones.

1. La aplicación e implementación de una metodología para la gestión del riesgo de cumplimiento en un Banco del Sistema Financiero Guatemalteco, cumple con el propósito de aplicar controles y planes de acción a los riesgos de cumplimiento identificados, esto mediante la evaluación de la criticidad del riesgo y la idoneidad de los controles aplicados a los riesgos en los principales procesos del Banco, de acuerdo con mejores prácticas internacionales, lo que permitirá reducir el pago de gastos en concepto de sanciones o gastos asociados por el incumplimiento a la normativa aplicable.
2. De acuerdo con el análisis realizado, se determinó el impacto financiero que provoca el no gestionar los riesgos de cumplimiento, debido a que, ha representado una erogación de gastos en concepto de pago de multas por un valor de Q2,332,602.12 y en concepto de honorarios profesionales por la representación del banco en procesos penales que se derivan del incumplimiento de normativa que ascienden a Q1,613,272.00, esta situación ha repercutido directamente en el resultado del banco.
3. De acuerdo con la metodología elegida para el establecimiento de la gestión de riesgos se identificaron y evaluaron los riesgos de cumplimiento a los que está expuesto el banco, esto mediante la implementación de criterios para valorar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el establecimiento de criterios para valorar el impacto que puede representar la materialización del riesgo, tanto cuantitativo como cualitativo, esto permitió la priorización para la atención de los riesgos que representan mayor criticidad.
4. Mediante la realización de matriz de riesgo de cumplimiento, fue posible determinar los riesgos que representan mayor criticidad siendo 12 riesgos medios, 9 riesgos altos y 2 riesgos muy altos; y a través de un proceso cualitativo se determinó la idoneidad de los controles que actualmente son aplicados a cada riesgo, esto

permitió identificar los riesgos residuales, siendo 2 riesgos medios, 7 riesgos altos y 1 riesgo muy alto; para los que fue presentada una propuesta de planes de acción para mitigar estos riesgos, determinando que la inversión necesaria para ejecutarlos asciende a Q230,000.00, y como parte de una respuesta integral al riesgo de cumplimiento se propone implementar un sistema de gestión de cumplimiento, que representa una inversión de Q663,844.32, inversión que se considera viable en comparación con el impacto financiero que fue determinado.

RECOMENDACIONES

Para finalizar con el presente Trabajo Profesional de Graduación y presentadas las conclusiones, se sugieren aspectos de mejora de acuerdo con los objetivos planteados.

1. La metodología para la gestión del riesgo de cumplimiento debe de implementarse de manera transversal en toda la organización, ya que es evidente que cada uno de los procesos que realiza el banco tienen implícito este tipo de riesgo, esto con el objeto de mitigar cualquier pérdida financiera o pérdida de reputación que pueda derivar del incumplimiento de la normativa, misma que debe ser supervisada por la Junta Directiva o quien haga sus veces por lo menos, una vez al año.
2. Un aspecto importante en la administración financiera de la entidad es la evaluación de los valores que más impactan en la consecución de los objetivos estratégicos del banco, principalmente los que se encuentran asociados a la materialización de riesgos, permitiendo identificar de manera correctiva situaciones que puedan derivar en pérdidas materiales, esta evaluación debe ser de conocimiento de las unidades que gestionan los diferentes riesgos en el banco.
3. El proceso de identificación y medición de los riesgos debe de ser realizado de manera periódica, considerando los antecedentes del banco, se propone este proceso se realice por lo menos una vez al año, esto considerando que los cambios en la normativa pueden repercutir en sus procesos diarios, razón por la que deben estar monitoreados; de la misma forma, se recomienda que por lo menos cada 3 años se evalúen los criterios para valorar el impacto financiero del riesgo de cumplimiento, considerando la situación financiera de la entidad.
4. El banco del sistema financiero con el objetivo de mitigar los riesgos críticos determinados, debe de implementar los planes de acción planteados, por lo que a través de la Gerencia General debe proponer la aprobación de estos ante el Consejo de Administración, contemplando la inversión para desarrollar los controles, mismos que se detallan en el presente Trabajo Profesional de Graduación, considerando que la inversión total en los planes de acción no

representa un porcentaje mayor que el monto en el que ha incurrido el banco por una nula administración del riesgo de cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association. (2010). Manual de publicaciones de la American Psychological Association (7 ed.). El Manual Moderno
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (s.f.). Estadística para Administración y Economía (8 ed.). Cengage Learning.
- Arya, J. C., & Lardner, R. W. (2009). Matemáticas Aplicadas a la administración y a la economía (5 ed.). (V. H. Ibarra Mercado, Trad.) Pearson Educación.
- Banco del Sistema Financiero, S. A. (2018). Manual de Organización de la Unidad de Cumplimiento.
- Banco del Sistema Financiero, S. A. (2018). Memoria de Labores.
- Banco del Sistema Financiero, S. A. (2020). Memoria de labores
- Belcher, W. L. (2010). Cómo Escribir un artículo académico en 12 semanas: Guía para publicar con éxito. (S. P. Ostrowiak, & A. Medrano, Trads.) Flacso México.
- Besley, S., & Brigham, E. F. (2008). Fundamentos de Administración Financiera (14 ed.). (E. M. Jasso Hernan D´Borneveille, Trad.) Cengage Learning Latín América.
- Blank, L. T., & Tarquin, A. J. (2006). Ingeniería Económica (6 ed.). (J. E. Brito, Trad.) McGraw Hill.
- Bodie, Z., & Merton, R. (2003). Finanzas. Pearson Educación.
- Bozeman, B. (1998). Todas las organizaciones son públicas. (P. J. Covián Andrade, Trad.) Fondo de Cultura Económica México.
- Brito Gómez, D. (2018) El riesgo empresarial. Universidad y Sociedad
- Centro de Reputación Corporativa. (2019) Riesgo Reputacional ¿En qué están las empresas?.
- Cifuentes Medina, E. (2016). La Aventura de Investigar: El Plan y la Tesis (4 ed.). Magna Terra.

- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. (2017) Gestión del Riesgo Empresarial.
- Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. (2005). El cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos. (Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, Trad.)
- Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. (2015). Orientaciones, Principios de Gobierno Corporativo para Bancos. Banco de Pagos Internacionales.
- Congreso de la República de Guatemala. (13 de mayo de 2002). Decreto Número 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna. Ecoe Ediciones.
- Gannon J., M. (1994). Administración Por Resultados. CECSA.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de Administración Financiera (12 ed.). (A. Enriquez Brito, Trad.) Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed.). McGraw Hill Educación.
- Hyde, A., & Shafritz, J. (1999). Clásicos de Administración Pública. Fondo de Cultura Económica.
- Instituto de Auditores Internos de España. (2018). Gobierno del Riesgo de Cumplimiento, Relación entre Auditoría Interna y Cumplimiento Normativo.
- International Accounting Standards Committee (IASC). (2019). Normas Internacionales de Contabilidad. International Accounting Standards Board (IASB).
- International Accounting Standards Committee (IASC). (2020). Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF's- (Plenas y Pymes). International Accounting Standards Board (IASB).
- Jean-Paul, S. (1994). La Gerencia Integral. Norma.

- Jiambalvo, J. (2003). *Contabilidad Administrativa*. LIMUSA Wiley.
- Jiménez de Chang, D. (2001). *Normas para la elaboración de Bibliografías en trabajos de investigación* (2 ed.).
- Junta Monetaria. (12 de Abril de 2011). Resolución JM 56-2011 Administración Integral de Riesgos.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannicecc, M. (2004). *Administración una Perspectiva Global* (12 ed.). (M. Herrero Díaz, & M. Ortiz Staines, Trads.) McGraw Hill.
- Levin, R., & Rubin, D. (1996). *Estadística para administradores* (6 ed.). Prentice Hall.
- Lind, D., Marshal, W., & Wathen, S. (2015). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (16 ed.). (R. Rubio Ruiz, M. Carril Villareal, M. Obón León, & J. León Cardenas, Trads.) Mc Graw Hill Education.
- López, M. R., Piñeiro-Sánchez, C., & de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics: Revista Atlántica de Economía*.
- Mejía Quijano, R. C. (2004). *La administración de Riesgos Empresariales*. Universidad EAFIT.
- Mendenhall, W., & Reinmuth, J. (1981). *Estadística para administración y economía* (3 ed.). Grupo Editorial Iberoamericana.
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. (Xavier, & X. Castanyer Folch, Trads.) Paidós.
- Martínez, F. N. (2008). La función de Cumplimiento Normativo en el nuevo entorno de la MiFID. El incumplimiento de la normativa como nuevo riesgo para las entidades. In *Observatorio sobre la reforma de los mercados financieros europeos (2008)*. Fundación de Estudios Financieros.
- Newbold, P. (2008). *Estadística para administración y economía* (4 ed.). Pearson Prentice Hall.

- Páez, G. N., Domínguez Fernández, R., Rabinowicz, S., Tribolo, J., González, J., & Aguirre, E. (2021). Modelo para la Gestión de Riesgos de Compliance.
- Pérez López, C. (2002). Estadística aplicada a través de Excel (2 ed.). Prentice Hall.
- Porter, M. (2004). Ventaja competitiva. (A. Pérez Sevilla, Trad.) Rey Argentina.
- Quintás-Seoane, J. R. (2007). La Gestión del Riesgo Normativo en el Sistema Financiero (The Management of Regulatory Risk in the Financial System). *Revista Galega de Economía*.
- Ramírez Caro, J. (2011). Cómo Diseñar una Investigación Académica. Costa Rica: Montes de María Editores.
- Render, B., Stair, R., & Hanna, M. (2012). Métodos Cuantitativos Para los Negocios (11 ed.). (M. González Osuna, Trad.) Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración (10 ed.). (L. Fernández Enríquez, & V. Alva Ramírez, Trads.) Pearson Educación.
- Róbles Roman, C. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. Red Tercer Milenico SC.
- Senlle, A. (2003). Tomar Decisiones y Resolver Problemas. Gestión 2000.
- Sociedad de Cumplimiento Corporativo y Asociación de Cumplimiento de Ética y Cuidado de la Salud. (Noviembre de 2020). Administración del Riesgo de Cumplimiento, Aplicación de COSO ERM Marco de Referencia.
- Spiegel, M. (1994). Estadística (2 ed.). Mc Graw Hill Education.
- Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado (2018) Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes.
- Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado (2021). Normativo de Trabajo Profesional de Graduación de la Escuela de Estudios de Postgrado.

Van Horne, C., Wachowicz, J., & John, M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (13 ed.). (M. González Osuna, Trad.) Pearson Educación.

Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2010). Contabilidad Financiera (11 ed.). Cengage Learning.

Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2010). Contabilidad Administrativa (10 ed.). (L. Campa Rojas, Trad.) Cengage Learning.

Warren, C., Reeve, J., & Fess, P. (1999). Contabilidad Financiera (7 ed.). International Thomson

E-GRAFÍA

Asociación de Especialistas Certificados en Delitos Financieros (28 de Junio de 2022).

Ernst & Young deberá pagar una multa de US\$100 millones por trampa de sus empleados e investigaciones engañosas. Obtenido de <https://www.delitosfinancieros.org/ernst-young-debera-pagar-una-multa-de-us100-millones-por-trampa-de-sus-empleados-e-investigaciones-engañosas/>

BF Actuarios. (26 de Septiembre de 2017). Obtenido de <https://www.bfactuarios.com/porque-es-importante-la-administracion-de-riesgos/>

Cabrera Espinosa, D. (07 de Enero de 2011). *Importancia de la Administración de Riesgos*. Obtenido de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/359-importancia-de-la-administracion-de-riesgos>

Carrascosa, A. (s.f). *Price Waterhouse Coopers*. Obtenido de <https://pwcspain.typepad.com/files/jornada-ceca-riesgo-cumplimento.pdf>

Normas Compliance. (20 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.compliance-antisoborno.com/como-gestionar-los-riesgos-de-cumplimiento/>

Protiviti. (14 de Agosto de 2017). Obtenido de <http://protivitimexico.com/blog/2017/08/14/beneficios-al-aplicar-la-gestion-integral-de-riesgos/>

Roa Gordot, M. (29 de Abril de 2015). *Deloitte*. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/PresentacionEvaluacion%20de%20RiesgosdeCumplimiento%20\(Abril%2029_2015\)Clientes.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/PresentacionEvaluacion%20de%20RiesgosdeCumplimiento%20(Abril%2029_2015)Clientes.pdf)

Superintendencia de Bancos de Guatemala. (Marzo de 2017). Obtenido de https://www.sib.gob.gt/c/document_library/get_file?folderId=3632929&name=DLFE-26220.pdf

Voz de América. (Septiembre 2016). Wells Fargo multado con \$185 millones por cuentas falsas. Obtenido de <https://www.vozdeamerica.com/a/eeuu-finanzas-banco-wells-fargo-multa-cuentas-falsas-despidos/3499457.html>

ANEXOS

ANEXO I – Entrevista al responsable de la Unidad de Cumplimiento Normativo



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración Financiera

ENTREVISTA

Fecha 8 de octubre de 2021
Unidad Unidad de Cumplimiento Normativo

Objetivo

Conocer la situación actual relativa a los riesgos por incumplimiento de normativa

Pregunta 1.

¿De acuerdo con sus actividades se tiene monitoreo sobre los riesgos de cumplimiento?

Actualmente el riesgo de cumplimiento se aborda en la política para el cumplimiento de normas la cual fue aprobada en el año 2020, sin embargo no se tiene procesos establecidos para su monitoreo.

Pregunta 2.

¿Qué responsabilidad tiene la Unidad de Cumplimiento Normativo respecto al riesgo de cumplimiento?

Se realizan evaluaciones de cumplimiento de normas, en el que se busca evaluar el grado de cumplimiento de la normativa, y se indica el grado de impacto que tuviera el incumplimiento de la normativa

Pregunta 3.

¿Considerando el tamaño de la entidad, considera que es necesario priorizar los recursos para administrar los riesgos de cumplimiento?

Definitivamente la estructura de la Unidad es pequeña para la cantidad de normativa aplicable, esto no permite tener un control de cumplimiento de toda la normativa.

Pregunta 4.

¿Existe algún proceso para identificar los riesgos en los principales procesos del banco?

Actualmente ignoró si la unidad de riesgos realiza esa labor, la unidad de cumplimiento normativo no gestiona riesgos

Pregunta 5.

¿Tiene conocimiento sobre las repercusiones financieras que tiene el banco derivado del incumplimiento de normativa?

En efecto si existen multas asociadas al incumplimiento de normativa, sin embargo el tema que más afecta es la reputación del banco, pero no tengo la información precisa, se consultará con la unidad financiera

Pregunta 6.

¿Considera importante que el banco implemente procesos de riesgos de cumplimiento?

Por el tamaño del banco esto podría aportar una herramienta indispensable para evitar todas las complejidades que provoca un incumplimiento a las leyes.

ANEXO II – Entrevista al responsable de la Sección Financiera



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración Financiera

ENTREVISTA

Fecha 11 de noviembre de 2021

Unidad Sección Financiera

Objetivo

Conocer los gastos relacionados con el incumplimiento de normativa

Pregunta 1.

¿De acuerdo con integraciones contables han existido gastos relacionado con el pago de multas por incumplimiento de normativa?

En efecto existe una cuenta contable en la que se registran todos los gastos por concepto de multas.

Pregunta 1.

¿Adicional al pago de multas, existen honorarios profesionales pagados a terceros con el objeto de representar al banco en juicios asociados al incumplimiento de normativa?

Si existe un rubro en la cuenta de gastos, en donde se registran estos valores, desconozco el tipo de normativa que fue incumplida. (Se puede generar un reporte)

Pregunta 3.

¿Considera que estos gastos representan un rubro importante de los gastos administrativos?

Sería de evaluar el monto pagado, sin embargo nadie ha solicitado esa información, desconozco si es posible evaluar el impacto que tienen sobre la situación financiera de la entidad.

ANEXO III – Matriz de Riesgo de Cumplimiento

Identificación del Riesgo				Riesgo Inherente		
No.	Nombre del proceso	Actividad	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
1	Colocación Crediticia	Concesión de financiamiento	Incumplimiento de requisitos que se debe exigir a los solicitantes de créditos empresariales que no permite evaluar adecuadamente la capacidad de pago.	MUY FRECUENTE	MODERADO	MUY ALTO
2	Colocación Crediticia	Valuación de bienes inmuebles	Valuación de bienes inmuebles que garantizan financiamiento, sin cumplir con los criterios establecidos para su elaboración.	EVENTUALMENTE	MENOR	BAJO
3	Colocación Crediticia	Novación o reestructuración de créditos	Otorgamiento de novaciones de crédito a solicitantes de créditos empresariales sin que fueran solicitadas por el deudor y sin los requisitos para su aprobación.	EVENTUALMENTE	MENOR	BAJO
4	Colocación Crediticia	Concesión de financiamiento	Concesión de créditos en condiciones preferenciales a personas vinculadas a las instituciones que los conceden sin cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias establecidas.	RARA VEZ	MAYOR	ALTO
5	Colocación Crediticia	Valuación de activos crediticios	No presentar o presentar fuera de plazo la valuación de activos crediticios a que se refiere el reglamento para la administración del riesgo de crédito	PUEDE OCURRIR	MENOR	MEDIO
6	Colocación Crediticia	Valuación de activos crediticios	Valuación de activos crediticios sin ajustarse a las disposiciones establecidas, asignando categorías que no corresponden al activo crediticio	PUEDE OCURRIR	MAYOR	MUY ALTO
7	Colocación Crediticia	Constitución de reservas	No registrar o registrar fuera de plazo las reservas derivadas de la valuación de activos crediticios.	PROBABLE	MODERADO	ALTO
8	Colocación Crediticia	Conocer al cliente	Incumplimiento de cualquiera de las medidas para conocer e identificar a los clientes, actualización y conservación de los registros.	PROBABLE	MENOR	MEDIO

Identificación del Riesgo				Riesgo Inherente		
No.	Nombre del proceso	Actividad	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
9	Colocación Crediticia	Formalización de los activos crediticios	Documentos de formalización que no cumplen con los requisitos establecidos para su elaboración.	MUY FRECUENTE	MENOR	ALTO
10	Captación	Apertura de cuentas	Incumplimiento de los requisitos establecidos para la apertura de cuentas.	MUY FRECUENTE	NO SIGNIFICATIVO	ALTO
11	Captación	Apertura de cuentas	No aplicar las medidas para identificar a los clientes	PROBABLE	MENOR	MEDIO
12	Captación	Administración de registros	No publicar o no divulgar, conforme lo establecido, o publicar o divulgar fuera de los plazos, información sobre los productos de captación que ofrece el Banco	PROBABLE	NO SIGNIFICATIVO	MEDIO
13	Gestión de tesorería	Administración del efectivo	Realizar la administración del efectivo en agencias sin cumplir con la normativa aplicable	MUY FRECUENTE	MENOR	ALTO
14	Gestión de Gobierno Corporativo	Elementos de Gobierno Corporativo	No evaluar la idoneidad de los miembros del Consejo de Administración conforme la normativa aplicable	EVENTUALMENTE	MAYOR	ALTO
15	Gestión de Gobierno Corporativo	Ética y Conducta	Comportamiento de los miembros de Gobierno Corporativo no apegados a los criterios establecidos por la organización	RARA VEZ	ALTO	ALTO
16	Gestión de Gobierno Corporativo	Órganos de Gobierno	Toma de decisiones sin cumplir con los procedimientos y normativa aplicable	PUEDE OCURRIR	NO SIGNIFICATIVO	BAJO
17	Gestión de Gobierno Corporativo	Órganos de Gobierno	Toma de decisiones estrategias sin cumplir con el Plan estratégico de la organización	PUEDE OCURRIR	MENOR	MEDIO
18	Gestión de Gobierno Corporativo	Órganos de Gobierno	Realizar operaciones sin cumplir con la normativa aplicable valiéndose de su jerarquía dentro de la organización	PROBABLE	NO SIGNIFICATIVO	MEDIO
19	Gestión de Gobierno Corporativo	Comunicaciones	Uso de la imagen del Banco para fines particulares de los grupos de interés contraviniendo la política establecida	EVENTUALMENTE	MODERADO	MEDIO

Identificación del Riesgo				Riesgo Inherente		
No.	Nombre del proceso	Actividad	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
20	Activos Extraordinarios	Solicitud y Seguimiento de Avalúos de Activos Extraordinarios	Realización de avalúos de activos extraordinarios y registro contable fuera del plazo establecido	RARA VEZ	MENOR	BAJO
21	Activos Extraordinarios	Adjudicaciones voluntarias de Activos Extraordinarios	Registrar las utilidades que generen los Activos Extraordinarios sin apegarse a la normativa aplicable.	PROBABLE	MODERADO	ALTO
22	Información, comunicación y sistemas	Registros contables	Registrar incorrectamente las operaciones del Banco de acuerdo con el Manual de Instrucciones Contables.	PROBABLE	NO SIGNIFICATIVO	MEDIO
23	Información, comunicación y sistemas	Envío de información al ente supervisor	No presentar y enviar la información obligatoria al ente regulador	PUEDA OCURRIR	MENOR	MEDIO
24	Gestión Fiscal	Declaración de impuestos	No presentar, presentar incorrectamente o fuera de plazo las declaraciones de los diferentes impuestos a que el banco este afecto	PROBABLE	MENOR	MEDIO
25	Información, comunicación y sistemas	Conservación y confidencialidad de datos	Proporcionar y divulgar información sobre la identidad de los clientes y usuarios de productos y servicios, contraviniendo la normativa aplicable	RARA VEZ	MODERADO	MEDIO
26	Información, comunicación y sistemas	Plan de recuperación	Incumplimiento en los parámetros de ejecución del plan de recuperación	RARA VEZ	MAYOR	ALTO
27	Gestión Legal	Representación Judicial	Representación judicial no amparada en los parámetros establecidos por el Banco	PROBABLE	NO SIGNIFICATIVO	MEDIO
28	Administración de fideicomisos	Gestión de los fideicomisos	Demandas por incumplimiento de contratos de fideicomisos de administración de entidades estatales	RARA VEZ	MENOR	BAJO

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios para determinar la probabilidad	18
Tabla 2: Criterios para determinar el impacto	19
Tabla 3: Rubros del Activo - Balance General	32
Tabla 4: Rubros del Pasivo- Balance General	33
Tabla 5: Estado de Resultados, Banco del Sistema Financiero	34
Tabla 6: Indicadores de liquidez Banco del Sistema Financiero	35
Tabla 7: Indicadores de rentabilidad Banco del Sistema Financiero	36
Tabla 8: Indicadores de solvencia Banco del Sistema Financiero	36
Tabla 9: Aspectos cualitativos para la determinación de multas	38
Tabla 10: Segmentación de los riesgos de cumplimiento	43
Tabla 11: Riesgos identificados en el proceso de colocación	44
Tabla 12: Riesgos identificados en el proceso de captación y gestión de tesorería	46
Tabla 13: Riesgos identificados en la Gestión de Gobierno Corporativo	47
Tabla 14 Riesgos identificados en otros procesos	48
Tabla 15: Criterios para medir la probabilidad de incumplimiento	51
Tabla 16: Criterios para medir el impacto financiero del riesgo.....	52
Tabla 17: Criterios para medir el impacto de acuerdo con las unidades de multa	52
Tabla 18: Criterios para medir el impacto en los Grupos de Interés	53
Tabla 19: Criterios de acuerdo con la actuación de la administración	54
Tabla 20: Criterios para segmentación de controles	55
Tabla 21: Criterios para evaluación de controles	56
Tabla 22: Planes de Acción a Riesgos Residuales	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de Riesgos	21
Figura 2 Gastos derivados del incumplimiento de normativa	40
Figura 3 Estructura de reporte de la unidad de cumplimiento normativo	41
Figura 4 Inventario legal.....	42
Figura 5 Mapa de riesgos inherentes	55
Figura 6 Mapa de riesgos residuales	56