



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y FINANZAS

**TEMA: DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL INTERNO Y PREVENCIÓN
DE FRAUDE BASADOS EN BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO
CORPORATIVO DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA.**

**Plan de Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Grado de Magíster en Auditoría y Finanzas**

Autor:

PAOLA NATALY ORBE ORDÓÑEZ

Director:

LUCY VEGA MARTÍNEZ

Quito, agosto 2015

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Paola Nataly Orbe Ordóñez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Paola Nataly Orbe Ordóñez

C.I. 0401050661

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la Señora Paola Nataly Orbe Ordóñez, previo a la obtención del Grado de Magister en Auditoria y Finanzas.

Considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 14 días del mes de julio de 2015.

Lucy Vega Martínez

C.I

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a todas las personas que me apoyaron y que de alguna manera contribuyeron para llegar a la meta

A mi familia porque siempre han sido mi refugio, mi dirección, mi guía, fortaleza y ejemplo de constante sacrificio por conseguir los objetivos propuestos. Gracias por siempre estar apoyándome y ser la inspiración de este logro.

A mis profesores, compañeros, amigos por la comprensión y el tiempo que no les dediqué durante el desarrollo de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber bendecido mi carrera universitaria y la finalización de este trabajo, por su ayuda siempre para superar los obstáculos presentados en el camino y por darme la paciencia y sabiduría para continuar siempre luchando por mis ideales. A los profesores que han estado velando por el logro de este objetivo y por la adecuada culminación del mismo. A mi trabajo por apoyar mi crecimiento personal y profesional. A mi familia porque después de Dios ellos siempre han sido mi refugio, mi dirección, mi guía, fortaleza y ejemplo de la constante y sacrificio por conseguir los objetivos propuestos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO	II
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO ..	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN	1
ABSTRACT	3
CAPITULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 Introducción	5
1.2 Antecedentes.....	5
1.3 Planteamiento del Problema	8
1.4 Justificación e Importancia.....	10
1.5 Alcance.....	10
1.6 Objetivos de la Investigación	11
1.6.1 Objetivo General.....	11
1.6.2 Objetivos Específicos	11
1.7 Hipótesis.....	11
CAPITULO II.....	12
MARCO DE REFERENCIA.....	12
2.1 Introducción al Gobierno Corporativo.....	12
2.1.1 Principios De Gobierno Corporativo Para Instituciones Financieras.....	12
2.2 Aspectos Generales de Control Interno	14
2.2.1 Integridad y valores éticos	18
2.2.2 Filosofía y estilo	19
2.2.3 Consejo de Administración y Comités	20
2.2.4 Estructura Organizativa	20
2.2.5 Autoridad asignada y Responsabilidad Asumida	21
2.2.6 Gestión del Capital Humano.....	21
2.2.7 Responsabilidad y Transparencia	22
2.3 Aspectos generales de Gobierno Corporativo	23
2.3.1 Propiedad.....	31

2.4 Reglamentación para Instituciones Financieras sobre Gobierno Corporativo	42
2.4.1 Consideraciones de Gobierno Corporativo en Instituciones Financieras de Ecuador	42
2.4.1.1 Principios de Gobierno Corporativo en base a la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador	42
2.5 Principios de Gobierno Corporativo en Base a COSO	45
CAPITULO III	48
MARCO METODOLÓGICO	48
3.1 Diseño de la Investigación	48
3.1.1 Tipos de Investigación	48
3.1.2 Niveles de Investigación	48
3.2 Métodos y herramientas de la Investigación	49
3.2.1 Población y Muestra	49
3.2.2 Materiales e Instrumentos	49
3.2.3 Presupuesto Estimado	49
3.2.4 Procedimiento	50
CAPITULO IV	51
RESULTADOS	51
4.1 Comparación de Gobiernos Corporativos de otras Instituciones Financieras vs “Banco ABC”	51
4.1.1 Identificación de Principios y Políticas de Gobierno Corporativo en el Banco ABC	51
4.1.2 Cuadro Comparativo de las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo	53
4.2 Cuantificar el grado de cumplimiento de las normas	61
4.2.1 Identificar los motivos más recurrentes de incumplimiento de políticas y procedimientos institucionales	61
4.3 Análisis estadístico de los casos de fraude reportados internamente y resultados	63
4.4 Aplicación de cuestionarios de gobierno corporativo, control interno, prevención de fraude y resultados	65
4.5 Elaboración de una matriz de riesgos y controles	73
4.6 Discusión en Base a Matriz de Riesgos y Controles	77

CAPITULO V	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1 Conclusiones	78
5.2 Recomendaciones	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Puntos de Gobierno	54
Tabla 2. Casos de Incumplimiento Identificados en el año 2014	63
Tabla 3. Casos de Incumplimiento Identificados en el año 2015	64
Tabla 4. Total Casos de Incumplimiento Identificados en los años 2014 y 2015	64
Tabla 5. Resumen Aplicación de Cuestionario	65
Tabla 6. Matriz de Riesgos	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Componentes de COSO.....	17
Gráfico 2. Supervisión bancaria según red de seguridad.....	24
Gráfico 3. Sistema de Gobierno Corporativo	27
Gráfico 4. Clasificación de los riesgos	45

RESUMEN

Con la evolución y cambios presentados por las empresas en todos sus ámbitos, ha sido importante también considerar el avance y crecimiento relacionado con prácticas adecuadas que permitan a las organizaciones ser más efectivas. Se ha evidenciado que es necesario identificar aquellas prácticas idóneas relacionadas con Gobiernos Corporativos que permitan fomentar un adecuado ambiente de control y un correcto manejo de los procesos internos de cada institución o empresa. Es así que nos hemos visto en la necesidad de elaborar un trabajo que permita identificar y diseñar mecanismos de control interno y prevención de fraude para una institución financiera ecuatoriana, en base a parámetros de medición y políticas de gobierno corporativo, empleados en este tipo de negocio, partiendo de la identificación de buenas prácticas, normas y procedimientos, así también se ha efectuado esta investigación en base a una institución financiera modelo para la presentación y análisis de algunos de los puntos establecidos como parte de nuestros objetivos.

En el primer capítulo se ha efectuado la definición y planteamiento del problema detectado que es la base fundamental de la presente investigación y del cual se han identificado los principales objetivos que necesitamos cumplir para lograr los resultados esperados.

En el segundo capítulo se identifican las normas que rigen a las instituciones financieras en los temas relacionados con gobierno corporativo, control interno y fraude interno, lo que nos proporciona las pautas de posibles mejoras a las falencias que presentan y pueden estar ocasionando cierto nivel de preocupación dentro de la institución.

En el tercer capítulo se establece el marco metodológico bajo el cual se ha realizado la investigación del presente trabajo.

En el cuarto capítulo se ha realizado el análisis global de la información obtenida durante el periodo 2014 y el primer trimestre del 2015, en el cual se puede evidenciar la existencia de principios y políticas relacionadas con el tema, así también se ha efectuado un análisis comparativo de aquellas buenas prácticas aplicadas en otras instituciones financieras y que han tenido resultados favorables con los aplicados en nuestro caso de estudio con el propósito de mantener un panorama claro de aquellos puntos que puedan diferenciarse y no los estemos aplicando y que puedan ser de utilidad para la mejora de los procesos internos de la institución que hemos tomado como ejemplo práctico. Adicionalmente se realizó un cuestionario de gobierno corporativo, control interno,

prevención de fraude y resultados con el que se esperaba demostrar que las falencias identificadas por los especialistas son aquellas que han arrojado las estadísticas de la información antes presentada.

En el capítulo cinco se incluyen las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado, luego de efectuar y desarrollar la investigación, mismas que han sido enfocadas a evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados para el presente trabajo.

ABSTRACT

With the evolution and changes submitted by companies in all areas it has been important to consider the progress and growth related to best practices that enable organizations to be more effective. It has been shown that it is necessary to identify those best practices related to Corporate Governance, thereby promoting an appropriate control environment and proper management of the internal processes of each institution or company. Thus we have seen the need to develop a work that identifies and designing internal control mechanisms and fraud prevention to an Ecuadorian financial institution, based on metrics and corporate policies, government employees in this type of business , based on the identification of best practices, standards and procedures, and has also made this investigation based on a model financial institution for presentation and analysis of some of the points made as part of our goals.

In the first chapter has been made to define and approach the problem identified is the foundation of this research which has identified the main objectives that need to fulfill to achieve the expected results.

In the second chapter the rules for financial institutions on issues related to corporate governance , internal control and internal fraud are identified , which provides guidelines for possible improvements to the shortcomings that have and may be causing some level of concern within the institution .

In the third chapter the methodological framework under which research has been carried out this work is established .

In the fourth chapter it has conducted a comprehensive analysis of the information obtained during the period 2014 and the first quarter of 2015, which may show the existence of principles and policies related to the subject and has also made a comparative analysis of those good practices from other financial institutions and have had favorable results with those applied in our case study in order to maintain a clear picture of those points that are distinct and not're using and can be useful for improving internal processes of the institution we have taken as a practical example. Additionally, a survey of corporate governance, internal control, fraud prevention and results which were expected to show that the shortcomings identified by specialists are those who have thrown the statistics of the information presented above was performed.

In chapter five the conclusions and recommendations that have been reached, after conducting research and development, which have been focused to demonstrate the fulfillment of the objectives for this work are included.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Al hablar de Gobierno Corporativo estamos tomando un tema multidisciplinario que conlleva a tener mucha actividad y provecho para aquellos que lo aplican de forma adecuada. En su mayoría lo consideran con mayor importancia los países con inestabilidad política y financiera en los cuales los inversionistas tienden a aumentar sus niveles de salvaguarda de sus activos presentando mejores resultados de la aplicación de buenas prácticas relacionadas con este tema.

Estos efectos han logrado que se presenten mejores niveles de competitividad entre las empresas y ese es el caso también de nuestro país. El tema sobre el cual vamos a referirnos en este documento es específicamente al Gobierno Corporativo y las incidencias que ha tenido a lo largo del tiempo en las Instituciones financieras por lo que adicionalmente tomaremos como ejemplo en varios de los casos a nuestro “Banco ABC”.

Es importante que tengamos varias consideraciones con respecto al tema y podamos entender la importancia del mismo debido a que aun cuando este estudio tiene enfoque en la industria financiera, varios de los puntos mencionados pueden ser aplicados para otro tipo de industrias permitiendo un adecuado desarrollo de las mismas.

Dentro de este capítulo se incluye el marco teórico de gobierno corporativo tomando considerando principalmente su origen y aplicación a partir de Basilea y que es aplicada de acuerdo a la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, adicionalmente se ha considerado como parte del enfoque de la investigación todo lo relacionado con Control Interno y prevención de fraude. Este desarrollo se lo efectúa con el propósito de evidenciar los puntos clave a ser considerados por las áreas de control para la obtención de mejores resultados y disminución de fraudes internos.

1.2 Antecedentes

Cuando hablamos de lineamientos, buenas prácticas, políticas y procedimientos estamos básicamente enfocados a mantener la salvaguarda de los activos de una empresa desde un punto de vista macro gerencial y de control. La intención básicamente es la de influenciar en la concientización de todos los integrantes de una organización iniciando desde la punta con los altos mandos hasta los puestos de menor escala.

Es así que el profesor Fernando Lefort de la escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile en su resumen denominado: Gobierno Corporativo; ¿Qué es? Y ¿Cómo andamos en Casa? Nos da una visión clara de las diferentes formas de Gobierno Corporativo que pueden ser aplicadas y los resultados luego de su implementación considerando varios de los puntos que ya han dado resultados efectivos y que han servido de base para la implementación en gran cantidad de empresas de diferentes sectores de producción y desarrollo. “Este artículo hace referencia con mayor énfasis a aquellos aspectos que pueden ayudar a entender mejor el funcionamiento y efecto del Gobierno Corporativo y más aún en el caso de empresas que funcionan en economías emergentes” (Lefort, 2003, pág. 207).

Como parte de esta investigación es necesario considerar las políticas, procedimientos y principios más adecuados para aplicarse en las instituciones, empresas u organizaciones, de tal forma que se encuentren alineados al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, es así que a lo largo del tiempo se mantienen presentes los principios básicos de control interno enmarcados en buenas prácticas a ser aplicadas y estandarizadas como parte de un adecuado Gobierno Corporativo, que permita desarrollar a la institución de tal forma que cumpla los estándares y objetivos propuestos.

Uno de los principios de control interno considerado como básico dentro del adecuado desarrollo de Gobierno Corporativo hace referencia a la Independencia que debe tener la institución para desarrollarse en el sector económico al que pertenece y la independencia interna que debe prevalecer entre las diferentes áreas y los empleados de la misma logrando así mantener también una adecuada segregación de funciones y disminuyendo los riesgos de conflictos de interés, estos puntos adicionalmente permiten que áreas de soporte como auditoría, control interno, riesgo operativo y cumplimiento puedan desarrollar sus actividades de forma que tengan una planeación basada en los puntos antes mencionados, sobre esta base las áreas encargadas de diseñar e implementar los controles deben tener total claridad para su diseño e implementación y alinearse al cumplimiento de objetivos y estrategias.

De acuerdo al Dr. José Aguirre (2005) expositor del Instituto de Auditores Internos del Ecuador en su presentación nos habla de un “Buen Gobierno Corporativo como un medio para combatir la corrupción” a través de la voluntad de asumir la filosofía y los principios establecidos que inspiran sus reglas, partiendo desde la confianza otorgada a

ciertas áreas, personas o entes y su capacidad para detectar un momento, oportunidad y justificación para actuar de forma poco adecuada.

En lo personal y con respecto a este escrito concuerdo con lo señalado incluso por el Instituto de Auditores Internos que enfatizan o tienen por objeto recalcar que la responsabilidad de los controles es netamente de la administración de la institución, sin embargo quienes van a ejecutar el proceso de evaluación son los auditores internos y aquellos departamentos complementarios como control interno y riesgos. Sobre esta base debemos siempre mantener presente las normas establecidas por el Instituto de Auditores Internos y la integridad que deben asumir las áreas mencionadas para lograr la eficacia de su trabajo.

Con respecto a este tema se menciona la su evolución desde diferentes puntos de vista, en diferentes modelos de los cuales menciona el de Gran Bretaña, la evolución en USA, el Japonés entre los más destacados, llegando a un común acuerdo que es la combinación de la transparencia, responsabilidad y control corporativo dando como resultado un Gobierno Corporativo Efectivo. El tema de Gobierno Corporativo ha venido desde años atrás con grandes propuestas para obtener cambios y mejoras dentro de las instituciones de tal forma que han sido implementadas en diferentes sectores de la producción a lo largo del tiempo. Es así como en primera instancia las han aplicado aquellas empresas que cotizan en bolsa, las instituciones financieras y todas aquellas empresas que han visto la necesidad de aplicar nuevas herramientas de competitividad para mejorar sus operaciones.

En América Latina se empezó a observar avances con relación a este tema a partir del 2010, la aplican en países como: Argentina; Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México; Panamá, Perú y actualmente Ecuador. A través de la participación de la Corporación Andina de Fomento, que tiene por objeto proporcionar Lineamientos para un código Latinoamericano de Gobierno Corporativo en la cual nos indica claramente el avance de las empresas latinoamericanas con la aplicación de dichos principios y de cierta manera es una guía de evaluación con la cual podemos identificar los puntos que tenemos pendientes a ajustar en nuestra institución de estudio así como también podríamos identificar o incluir aquellos puntos que hemos identificado y que consideramos son importantes aplicar (CAF, 2013).

Sin embargo, el que exista escritas buenas prácticas de Gobierno Corporativo en general no nos asegura que exista un buen sistema de Control Interno y la disminución de

fraudes. Con todos estos parámetros se ha visto que en los últimos años este tema de buenas prácticas de Gobierno Corporativo ha tomado mayor importancia por lo en varios países de Latinoamérica se ha efectuado encuentros entre representantes de empresas de Latinoamérica con el propósito de compartir sus experiencias sobre las buenas prácticas efectuadas en sus empresas y los ajustes que consideran deben realizarse para obtener mejores resultados. Tomando estas consideraciones nuestro Ecuador también es participe de estos encuentros. La intención que han tenido los representantes ecuatorianos es replicar lo aprendido en las empresas de nuestro medio pertenecientes a varios sectores económicos.

Es así que para asegurar la aplicación de Buenas prácticas de Gobierno Corporativo hemos visto la necesidad de efectuar una evaluación de aquellas prácticas consideradas como óptimas y el funcionamiento de las mismas en una institución financiera ecuatoriana con el propósito de asegurar el funcionamiento de un buen sistema de control interno y disminución de fraudes.

1.3 Planteamiento del Problema

Aun cuando en otros países a nivel mundial el hablar de Gobierno Corporativo es un tema que involucra la aplicación de normas, políticas y procedimientos de las condiciones diarias, en nuestro país aún es un tema poco considerado, sin embargo varios de los inversores de las empresas ecuatorianas ya empiezan a considerar el tema de buenas prácticas relacionadas con Gobiernos Corporativos. Al hablar de Gobierno Corporativo estamos hablando de las prácticas adecuadas que permitan a las organizaciones ser más efectivas.

A partir del año 2009 se han efectuado reuniones entre varios institutos de Gobierno Corporativo con el propósito de intercambiar experiencias y realizar análisis de los avances obtenidos con respecto a este tema en los diferentes países de Latinoamérica a cargo de la Corporación Financiera Internacional, que se basa en las opiniones, interpretaciones, conclusiones expresadas por diferentes autores.

En el Ecuador existe gran variedad de instituciones, organizaciones y empresas que se desarrollan bajo lineamientos poco estandarizados y con muchas limitantes técnicas que hacen que cero o nada se aplique en lo relacionado con el tema de Gobierno Corporativo, que sin duda alguna es un mecanismo con el cual podrían lograr obtener mejores resultados y salvaguardar los activos de forma más eficiente (IGCLA-GCCF, 2011).

Adicionalmente es importante mencionar que en las organizaciones se han identificado prácticas inadecuadas relacionadas con Gobierno Corporativo, lo que constituye una de las causas principales de debilitamiento en el comportamiento de sus colaboradores. En Ecuador muchas de las fallencias de control interno en las instituciones financieras obedecen a la deficiencia en la aplicación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo y otras metodologías relacionadas, por lo que es preciso se efectúe un adecuado manejo de los procesos internos y externos para desarrollar los ajustes correspondientes y lograr la obtención de los resultados esperados.

Para este estudio se ha tomado como punto de partida la industria financiera en su área administrativa, considerando que es una de las más grandes y susceptibles de debilitamiento de controles, identificación de áreas grises e indicios de fraude debido a la cantidad de transacciones que se realizan en las operaciones bancarias, para lo cual se propone un diseño de mecanismos de control interno eficientes y efectivos y prácticas de prevención de fraude basados en estrategias tales como Gobierno Corporativo.

Como base de medición también se utilizará la aplicación de la metodología de gobierno corporativo implementada en otras instituciones bancarias tanto nacionales como del exterior versus a la normativa implementada tanto por el órgano regulador como por la industria financiera de nuestro país. Es necesario aclarar que por temas de confidencialidad no podemos revelar el nombre de la institución financiera en estudio por lo que para la presente investigación la llamaremos Banco “ABC”.

Es necesario iniciemos conociendo y evaluando los niveles más altos de la institución en cuanto a cumplimiento de políticas y procedimientos considerando que son los niveles que más riesgos asumidos mantienen bajo su responsabilidad, estos riesgos previo a su aprobación deben ser medidos, evaluados y controlados.

Es importante también se considere como un punto fundamental la revisión periódica del plan estratégico de la organización y el alineamiento de los objetivos establecidos para su cumplimiento y en caso de requerir ajustes efectuarlos a tiempo, el acompañamiento de sistemas adecuados de control interno, el monitoreo y reporte de los resultados a tiempo son fundamentales para obtener estos logros de acuerdo a lo esperado. Así también se considera fundamental se mantenga presente que quienes se encargan de efectuar este tipo de reportes hacia el directorio de la institución deben mantener siempre total independencia con el propósito de evitar cierto tipo de manipulación a los datos presentados.

Con esta investigación nuestro propósito es responder la problemática siguiente: ¿Cuáles son los parámetros de medición basados en Gobierno Corporativo que tienen que ser considerados en una institución financiera para la aplicación de mecanismos de control interno y prevención de fraude?

1.4 Justificación e Importancia

Aun cuando las instituciones financieras se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador y las políticas establecidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS), con la actual investigación pretendemos proponer mecanismos de Control Interno que permitan mejorar el desarrollo de las operaciones en las instituciones financieras ecuatorianas con el propósito de optimizar la cumplimiento de las disposiciones conferidas por los organismos de control y por ende disminuir el riesgo de posibles fraudes. Con la aplicación de estos mecanismos de control se espera que el monitoreo efectuado por las áreas operativas, de negocios y de soporte sean más eficientes y permitan a la institución obtener mejores resultados asegurando que todas las actividades cumplan las exigencias requeridas.

1.5 Alcance

La investigación propuesta pretende mejorar las alternativas de solución para la ejecución de las actividades y operaciones de la institución, así como efectuar los ajustes necesarios enfocados a mitigar riesgos como resultado de la existencia de áreas grises, procesos poco controlados, personal poco capacitado y todo aquello que pueda impactar de forma significativa al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Adicionalmente debemos considerar que el mantener todos los procesos y operaciones bajo la este enfoque nos permite definir alternativas para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad del negocio.

1.6 Objetivos de la Investigación

1.6.1 Objetivo General

Diseñar mecanismos de control interno y prevención de fraude para una institución financiera ecuatoriana, en base a parámetros de medición y políticas de gobierno corporativo, empleados en este tipo de negocio.

1.6.2 Objetivos Específicos

Identificar las normas y procedimientos que regulan las prácticas de Gobierno corporativo en las instituciones financieras del Ecuador y aquellas aplicadas al Banco “ABC”. Considerar como guía de nuestra investigación los modelos de gobierno corporativo, control interno y prevención de fraude implementados en instituciones financieras similares.

Aplicar un cuestionario de control interno, prevención de fraude y gobierno corporativo para cuantificar el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en base a estas buenas prácticas y los puntos más críticos de incumplimiento. Evaluar el impacto de la falta de cumplimiento de políticas de gobierno corporativo, control interno y prevención de fraude y elaborar mecanismos de medición y monitoreo efectivos para el Banco “ABC” en base a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados.

1.7 Hipótesis

El establecimiento de parámetros de medición de mecanismos de control interno y prevención de fraude de las instituciones financieras con la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo mejora la administración de riesgos y la identificación de deficiencias graves en la institución.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Introducción al Gobierno Corporativo

2.1.1 Principios De Gobierno Corporativo Para Instituciones Financieras

De acuerdo a la normativa existente para la Instituciones Financieras en la actualidad, estas deben mantener una adecuada estructura de Gobierno Corporativo que:

involucra un conjunto de relaciones entre el Estado que ostenta la propiedad de estas instituciones, la gerencia de la organización, su directorio, empleados y otras partes interesadas; que el Gobierno corporativo también proporciona estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la entidad y se determinan los medios para lograr los objetivos y el monitoreo del desempeño, así también el buen gobierno corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para el directorio y la gerencia actúe de acuerdo a los intereses institucionales, por lo que el buen gobierno corporativo debe ser una manifestación de la voluntad de la persona jurídica, para establecer un conjunto de principios que permitan el cumplimiento de sus objetivos para convertir a la entidad de una organización segura, viable y competitiva que permita dar garantías a todos los grupos de interés en especial en el caso de las instituciones financieras públicas de su incidencia en el bienestar de la comunidad (Junta Bancaria del Ecuador, 2013, pág. 1)

Además, “El Gobierno Corporativo es el conjunto de prácticas que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa (CAF, 2015, pág. 5)”. El Gobierno Corporativo toma influencia en varios aspectos como interés científico y profesional debido a que la evolución de su concepto se ha extendido en diferentes áreas del conocimiento como, economía, finanzas, derecho, la gestión y administración que aportan bases sólidas para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos.

Las áreas de desarrollo organizacional ante la inclusión de temas de Gobierno Corporativo han tenido mayor fuerza debido a que empiezan a reconocer que es necesario y que su actividad y razón de ser están vinculadas estrechamente con su aplicación, así como la mejora en cuanto a la mitigación de riesgos e identificación de fraude, considerándose a este último como la actos indebidos o ilícitos con los que se obtiene beneficios personales de valores, bienes o recursos basados en engaños, acciones irreales, falsas o adulteradas. “Desvíos o administración mal intencionada” (Scribd, 2009) y que si es cometido por empleados de una empresa, valiéndose de sus puestos de trabajo o de la información que administran, además utilizan la manipulación de datos, equipos y/o

sistemas, este ilícito tiene impacto sobre la reputación, imagen y la moral de la organización (Scribd, 2009). Es alarmante y triste a la vez ver que instituciones de gran prestigio han perdido su credibilidad por causa de ciertos eventos que afectan su reputación e incluso afectan su credibilidad y solidez lo que podría conllevar incluso al cierre o quiebra de la misma.

Como parte importante de un adecuado control interno está el efectuar periódicamente una Evaluación de Riegos, misma que consisten en identificar el riesgo o problema, evaluar, jerarquizar y gestionar, respecto a los objetivos de la entidad, con enfoque funcional y de procesos, de los eslabones débiles, los puntos vulnerables, los riesgos relevantes, de origen interno o externo (Méndez), así como cuantificarlos y medirlos de acuerdo al impacto que puedan tener. Una vez efectuada la evaluación de los riesgos (posibilidad de que pase o no algo inesperado y nos repercuta de forma significativa) será necesario efectuar un monitoreo y supervisión de los procesos y la aplicación de normas con mayor énfasis en las deficiencias reportadas en la matriz. Es así también se define al Control Interno como “la herramienta fundamental en la detección oportuna de riesgos financieros de una institución o empresa, utiliza varios componentes que facilitan su verificación” (Mantilla, 2009, pág. 457).

Este monitoreo consiste en llevar a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando de acuerdo a lo que inicialmente se había planteado (PWC, 2014). Con dicho monitoreo “se valora la calidad del desempeño de los modelos de identificación y medición de los riesgos financieros, así como el cumplimiento y eficiencia de los límites establecidos” (Ávila, 2011, pág. 44).

Es altamente posible que mediante un adecuado monitoreo se identifiquen a tiempo las áreas grises dentro de un proceso que permita un adecuado diseño e implementación de la Administración de Riesgo. En el proceso de mejora y aplicación de esta esta fase es necesario se realice seguimientos constantes de acuerdo a las estadísticas que se presenten de acuerdo a los indicadores base tomados como referencia para de acuerdo a ello identificar en grado de eficiencia y cumplimiento de los mismos en la gestión de riesgos.

Así también a través de este monitoreo podemos darnos cuenta de las deficiencias que se presentan en el personal a cargo de ciertas actividades y el nivel de valores éticos que tienen, lo que constituye un punto clave para los negocios puesto que se trata del accionar humano para promover los comportamientos deseables. La ética es la base

fundamental para el desarrollo de todo tipo de actividades, de cierta manera incluso es una forma de normar a las personas en su actuar como parte de una sociedad, lo que involucra y somete a juicios identificando si cierto actuar es bueno o malo. Así también podemos citar que la Ética Profesional pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión. “En este sentido, se trata de una disciplina que está incluida dentro de la ética aplicada ya que hace referencia a una parte específica de la realidad” (Pestarino, 2011, pág. 9). Todos los monitoreos y el trabajo de supervisión constituyen la vigilancia y cumplimiento de estos valores en base a un documento establecido internamente en una organización.

Dentro de nuestro estudio hemos identificado que las instituciones financieras y en particular la de nuestro estudio si mantiene un Código de Conducta o De Ética, pues constituye la primera línea de comunicación relativa a su filosofía sobre la prevención del fraude y, por tanto, se considera obligatorio para crear un fuerte ambiente de control interno (y para prevenir el fraude) (Baracaldo, 2013).

2.2 Aspectos Generales de Control Interno

En lo referente a normas o estándares de Gobierno Corporativo existen varios desarrollos de independientes que han efectuado diferentes países con el propósito de estandarizar el tema de estas buenas prácticas en todo tipo de empresas y mercados no solo aquellos que cotizan en bolsa. El principal objetivo en este aspecto es que cada país desarrolle sus propias normas de gobierno corporativo en considerando sus particularidades sin dejar de lado los principios base. De esta forma también un claro ejemplo de estandarización, mejoras y cambios es la evolución que al momento se presenta entre COSO y COSO ERM mismos que se encuentran notoriamente vinculados entre sí.

Estas regulaciones no son únicamente requeridas para un tipo de empresa o sector sino que es necesaria su implementación tanto en empresas del sector público y privado enfocadas a los diferentes sectores de la industria. Varios de los países de Latinoamérica también aplican COSO para la evaluación de los controles de las empresas y que se complementan con el tema de Gobiernos Corporativos como ejemplo están Uruguay y Colombia.

En el caso de Uruguay en el año 1999 incorporó la recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero en una sección específica que designada para empresas de intermediación financiera. Para el caso de Colombia existe actualmente un

modelo estándar de Control Interno conocido como MECI, mismo que debe ser aplicado por las empresas del sector público como aquellas de economía mixta, el propósito es mantener un solo criterio y concepto con respecto al tema de auditoría y control interno.

Ecuador luego de varias participaciones a seminarios relacionados con buenas prácticas de Gobiernos Corporativos basados en estándares como COSO y que han tenido buenos resultados en otros países se ha unido también a este propósito junto con otros países de Latinoamérica, es importante indicar que para Latinoamérica también fue diseñado y presentado en el año 2004 un documento conocido como MICIL, con el propósito de estandarizar los procesos de control interno, este documento tiene un enfoque para empresas grandes, medianas y pequeñas.

De esta manera Ecuador ha visto la necesidad de diseñar un modelo de normas o estándares que se adapten a la realidad del país por lo que a través del Instituto de Auditores Internos, de los Directores del Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador (IICE) y de la Federación de Contadores del Ecuador (FNCE) nace el documento de Control de los Recursos y Riesgos - Ecuador (CORRE). De acuerdo al Señor Mario Andrade Trujillo representante de las instituciones antes mencionadas la elaboración de este documento (CORRE) tiene como objetivo principal apoyar al Ecuador en su lucha contra la corrupción a través de estándares que permitan identificar los errores o irregularidades sobre la marcha y puedan ser reportados a tiempo.

Es importante mencionar que un adecuado sistema de Control Interno permite la disminución de riesgos, mejora la eficiencia y eficacia de las operaciones y ayuda a mantener mayor confiabilidad sobre los estados financieros y el adecuado cumplimiento de la normativa establecida por los entes de control. Hablar de control interno no es un nombre sencillo de abarcar es un conjunto de normas y estándares que se manifiestan a través de componentes y elementos que permiten su adecuada aplicación en el campo profesional.

En la actualidad vemos que el control interno en si es visto como parte de la solución frente a la aparición o existencia de varios eventos inesperados que pueden manifestarse en las empresas y que son necesarias resolver. Sin embargo es necesario que para que exista un adecuado sistema de control interno existan previamente establecidos objetivos, metas estrategias y parámetros de medición de los mismos, así como también la existencia de políticas claras y determinantes que permitan dar las pautas para efectuar una adecuada medición de cumplimiento e incumplimiento con una frecuencia definida para

hacer los seguimientos necesarios y de esta manera disminuir la posibilidad de que vuelvan a ocurrir eventos que impacten de manera significativa a la institución.

Como parte de la solución al tema de controles internos se necesita estar totalmente claros que el principal responsable de este punto es la alta dirección o administración de la institución o empresa y que se necesita el apoyo de todos los que conforman la institución para obtener los resultados propuestos.

En la mayoría de los casos que se ha visto desde años atrás en diferentes países e industrias, la principal causa por la que las empresas se han visto envueltas en una serie de escándalos, fraudes y quiebras atribuye a que la administración de las mismas no ha sido la más idónea lo que ocasiona en la mayor parte de casos dejar áreas grises que fácilmente son aprovechadas por terceros para el cometimiento de actividades ilícitas que pueden inferir de forma significativa en la utilización de recursos. Así también se ha visto que la administración al desconocer su papel dentro de la institución delega su papel a las áreas de soporte como auditoría, riesgos y control interno si los hay.

En otros de los casos la misma administración considera que mantener como parte de la institución estas áreas atribuye a costos elevados y de poca importancia, desmereciendo el trabajo de los mismos por desconocer el alcance de cada uno y agravando aún más la situación de la empresa, maximizando el riesgo de posibles fraudes internos y externos y en varios de los casos al incumplimiento de los objetivos planteados.

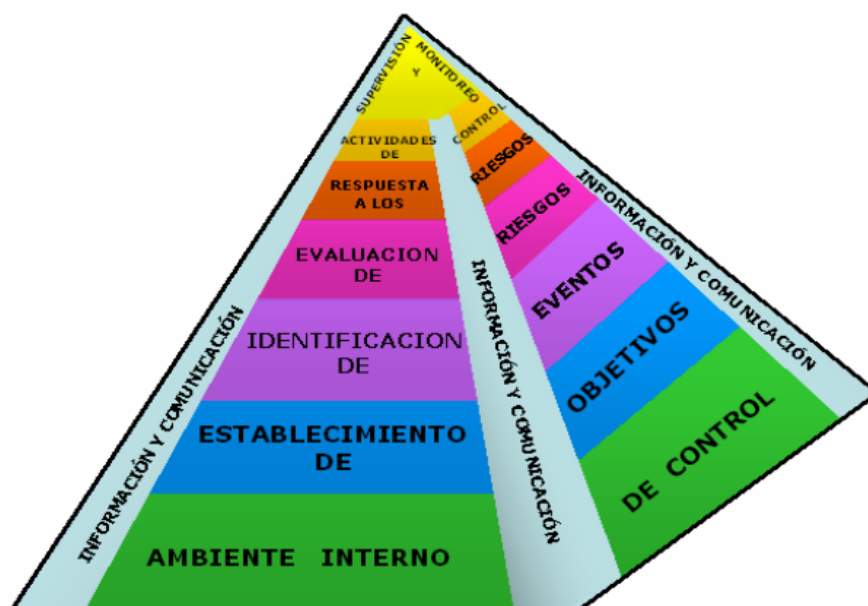
Es así que las instituciones que verdaderamente son conscientes de cuáles son sus necesidades han identificado ventajas y desventajas que pueden presentarse a corto mediano y largo plazo y que permiten realizar los ajustes necesarios para que el proceso mejore; todo esto con la aplicación de un adecuado Control Interno, que no significa únicamente el efectuar un control a las cuentas de presupuesto, ingresos o gastos, o el cumplimiento a los requerimientos de los entes de control; sino un adecuado establecimiento de objetivos logrando su cumplimiento a través de mecanismos que permitan maximizar los resultados y la disminución del uso de recursos ocupando una menor cantidad de tiempo e identificando actividades que me permitan efectuar un monitoreo constante y que estén orientadas a la satisfacción de todo tipo de clientes. El grado de seguridad que puede proporcionar un adecuado control interno se lo identifica en base al logro de los objetivos planteados por la institución y se lo atribuye a categorías diferenciadas, estas son:

- Honestidad y responsabilidad

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la Información
- Salvaguarda de los activos y/o recursos
- Cumplimiento de normas y leyes

Al mencionar el tema de Control Interno es necesario consideremos la adecuada estructura de sus componentes, sin embargo con el transcurso del tiempo, la evolución de los enfoques y documentos relacionados con el tema para nuestro estudio nos consideraremos los componentes que presenta Coso II y en nuestro país el Corre, mismos que nos describen ocho componentes tal como muestra el gráfico 1.

Gráfico 1. Componentes de COSO



Fuente: Marco Integrado/Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE), p.107

Un adecuado control interno fortalece a la organización en todos sus campos de desarrollo y operación, lo cual se logra también con un adecuado funcionamiento y aplicación de los componentes de Control Interno. Como podemos evidenciar la base de fundamental para desarrollar una adecuada evaluación de control interno parte del asiento de la pirámide, es decir del análisis del Ambiente de Control, puesto que marca el punto de partida de los demás componentes antes mencionados. Se lo considera la base de las “Buenas Prácticas” que debemos fomentar en todas las organizaciones.

Este punto considera como fundamental la conducta ética, la integridad y competencia impartida con ejemplo desde la Alta Dirección así como también, que forme parte de todo el personal de la institución; como parte de este punto también hace referencia a los valores y principios relacionados con la responsabilidad social. Para mantener un adecuado ambiente de control interno dentro de nuestra institución debemos considerar que existen factores que influyen en su perfeccionamiento y que deben ser monitoreados constantemente, estos factores los menciona el documento ecuatoriano para el Control de los Recursos y Riegos (CORRE) y son: Integridad y valores éticos, Filosofía y estilo, Consejo de Administración y Comités, Estructura Organizativa, Autoridad asignada y Responsabilidad Asumida, Gestión del Capital Humano.

2.2.1 Integridad y valores éticos

Constituye un requisito fundamental para la alta dirección y el personal que forma parte de una institución. Se atribuye a valores de responsabilidad y respeto hacia el desarrollo del negocio. Constituyen parte de los valores que ayudan a mantener un equilibrio para el logro de los objetivos de la institución, empleados y demás participantes internos y externos. La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente interno de control de una organización y afecta al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes del CORRE.

Como parte de los procedimientos básicos que pueden ayudar a mejorar y fomentar los valores éticos son a través del diseño de mecanismos de difusión de políticas y procedimientos como un Código de Conducta, políticas de conflictos de interés, entre otros. Como parte de este punto ejemplo podemos citar uno de los más claros y recientes casos como es el del mencionado y reconocido Banco JP Morgan, que ha tenido que pagar 920 millones de dólares a los reguladores financieros de Estados Unidos y Reino Unido al reconocer que los controles internos aplicados no fueron los mejores y que los valores para identificar las alteraciones con las que ocultaron enormes pérdidas en una cartera ficticia originada con deuda europea, lo que evidencia también la falta de integridad y valores éticos de quienes mantenían la responsabilidad de presentar la información contable y financiera.

En nuestro país el impacto más grande originado por la falta de estos valores fue en el año de 1999 en el que vivimos la llamada “Crisis Financiera” que afectó no solo a los ejecutores de las irresponsabilidades efectuadas sino a todos los sectores productivos y de

lo cual como resultado solo tuvimos culpables sin castigos ejemplares que concienticen al resto de dirigentes de instituciones y/o empresas.

Como parte de este punto también se incluye el grado de reputación que posee la empresa y/o institución, pues este punto tiene una particularidad evidente y es que cuando la institución cuenta con una reputación intachable o poco criticada el flujo de sus operaciones fluye con mayor facilidad a diferencia de aquellas que se han visto inmersas en una serie de problemas, comentarios y demás eventos que hacen que pierdan credibilidad. Para nuestro caso de estudio y ejemplo la reputación que tiene el Banco “ABC” es la base fundamental para la credibilidad de sus trabajadores, de la competencia y de sus clientes independientemente al cumplimiento de los requerimientos establecidos por los entes de control.

Es evidente que las causas principales para faltar a estos principios son la tentación y ambición personal de algunos por tener poder en un plazo menor al programado, en algunos casos también por urgencias financieras debido a resultados negativos en sus negocios o inversiones propias y adicionalmente la oportunidad de identificar circunstancias de ejecutar acciones ilegales con mínimas posibilidades de ser descubiertos y que pueden resultar provechosas para su beneficio sin considerar que puede ser perjudicial para su organización o para el resto del personal de la institución.

Sin embargo la existencia formal de documentos en los que conste el código de ética, de conducta y demás procedimientos para el personal de la institución incluyendo a altos directivos no significa que el control interno funcione adecuadamente pues se necesita de una adecuada difusión de la normativa, la concientización de todos los individuos que forman parte de la institución, la existencia de políticas claras y determinantes que no tengan exclusión o preferencias por ciertos funcionarios y/o directivos y que las acciones disciplinarias sean ejemplarizadoras, manteniendo siempre la premisa de ser seres humanos.

2.2.2 Filosofía y estilo

Corresponde a un punto de vista que dependerá del tipo de negocio, el enfoque de la alta dirección y el nivel de riesgo que quiera asumir frente a los diferentes frentes que se presentan diariamente. Este punto se evidencia en la forma como se establecen las políticas, procedimientos, objetivos, estrategias para la ejecución, logro, mecanismos y difusión de la consecución de los resultados.

Dentro de este punto también se hace referencia a la forma como se establece e incentiva el cumplimiento de los objetivos y metas por parte del personal y los mecanismos a efectuarse considerando que los objetivos sean mayores a los estándares normales de cumplimiento. Este punto también abarca el manejo de información susceptible como contratos o acuerdos con otros entes, el direccionamiento con los responsables ubicados en otras regiones o ciudades y las actuaciones al momento de presentar información financiera importante la cual pueda ser susceptible a cambios, errores e incluso a situaciones inesperadas que surgen de último momento.

2.2.3 Consejo de Administración y Comités

También es conocido como junta directiva, directorio, comité de auditoría; comité de riesgos, comité de crisis; corresponde a una influencia significativa dentro de la institución, que se encarga en la mayoría de casos de tomar decisiones sin dejarse influenciar por cierto grupo de individuos, personas o eventos que pueden presentarse como significativos o influyentes, presentando varias alternativas de solución frente a problemas y que tiene la suficiente capacidad para evaluar, criticar, recomendar e incluso presentar alternativas de solución en casos especiales o emergentes.

En el caso del Comité de Auditoría este debe siempre velar por el cumplimiento de los requerimientos de las entidades de control, en el caso de nuestro Banco “ABC” debe velar por el cumplimiento de los requerimientos efectuados por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador así como también del Servicio de Rentas Internas y del Banco Central del Ecuador, entre otros. De acuerdo a lo mencionado en el Marco Integrado Control de los Recursos y los Riesgos (CORRE) dicho comité:

mide su eficacia a través de la confiabilidad de la información financiera, el grado de cumplimiento del plan de trabajo de auditoría (interna y externa), el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones formuladas y la gestión de riesgos por parte de la administración, sin olvidar que esta instancia debe ser totalmente independiente lo que significa que debe estar conformada netamente por los niveles más altos de la institución y que presenten intachable conducta, buena reputación e importantes méritos profesionales (Proyecto Anticorrupción "Si se puede", 2006, pág. 68).

2.2.4 Estructura Organizativa

Este punto abarca la adecuada inclusión de un canal que describa de forma clara las estrategias de comunicación interna. Dentro de este punto se recalca la importancia de

mantener formalmente establecidos los procesos a través de manuales actualizados en los cuales se describe el alcance de las funciones de cada cargo así como las responsabilidades asumidas por cada uno, las obligaciones y derechos adquiridos; esto permite de cierta forma disminuir el riesgo, mejorar la calidad de los controles existentes.

Como resultado de este punto se atribuye en su totalidad a la quienes están a cargo de la dirección de la institución considerando que son temas que se los debe definir desde la punta y que van acordes a las necesidades de la institución en función del mercado y las estrategias definidas para alcanzar los objetivos planteados.

2.2.5 Autoridad asignada y Responsabilidad Asumida

Dentro de las instituciones o empresas se determina que quienes se encuentran en la punta tienen mayor grado de responsabilidad que aquellos que se encuentran en la base, es decir que este es un término directamente proporcional entre la autoridad asignada y la responsabilidad asumida, debido a que entre mayor autoridad o nivel, mayor cargo se obtenga en la institución el grado de responsabilidad será mayor.

De esta manera en varios de los casos se ha visto que las responsabilidades son delegadas o distribuidas a niveles estándar de la institución y que pueden asumir los riesgos de acuerdo al tipo de área considerando su naturaleza y complejidad, a los objetivos que hayan sido planteados, considerando adicionalmente el grado de preparación de la persona que se encuentra en el cargo, los reconocimientos otorgados, la experiencia y demás parámetros requeridos.

2.2.6 Gestión del Capital Humano

Sin duda alguna el capital humano es el recurso más significativo que cualquier institución puede tener y es en base a este que el ambiente de control será fortalecido y mejorado. El capital humano de una organización es igual de importante que la misma operación del negocio, debido a que quienes lo conforman son quienes operan en beneficio de la institución, son quienes trabajan y permiten alcanzar los objetivos planteados. el recurso humano es fundamental en todo tipo de negocio considerando que son quienes permiten efectuar nuevas estrategias, desarrollarlas y mejorarlas, todos estos buenos resultados se los obtiene en base a buenas relaciones con el personal que trabaja en nuestras instituciones, brindándoles un trato justo, respetando sus derechos y obligaciones, efectuando adecuados sistemas de reclutamiento y selección de personal, evaluaciones

periódicas, retroalimentación, incentivos de crecimiento profesional y personal, adecuadas remuneraciones siempre enmarcadas en un cuadro de ética profesional de acuerdo a la capacidad exigida y a la responsabilidad .

Para lograr esto deben existir definiciones claras dentro de la organización que indiquen como es el tratamiento de cada punto relacionado y sea difundido de manera transparente. Parte de este logro también se lo obtiene mediante el impartimiento de medidas disciplinarias y sancionatorias en los casos que ameriten, también está la adecuada contratación de perfiles que cumplan los requerimientos y experiencia de cada cargo, no se necesita personas con buena actitud sino también que se encuentren adecuadamente preparadas para ocupar los cargos vacantes y tengan la actitud para desempeñar la función designada. La capacitación continua es un punto fundamental para la mejor obtención de resultados tanto del personal como de la institución debido a que si están adecuadamente capacitados para enfrentar nuevos retos los logros institucionales van a ser mejores.

2.2.7 Responsabilidad y Transparencia

Hace referencia a la obligación existente a la cual deben responder todos y cada uno de los trabajadores de la institución de acuerdo a lo requerido cada línea de supervisión y en base a lo establecido en los manuales, políticas, procedimientos y de esta manera también se presenta la responsabilidad de efectuar los reportes correspondientes de acuerdo a lo solicitado.

De esta manera también se efectúa la comunicación de los resultados a tiempo con total transparencia lo que permite que desarrollemos un adecuado control interno con responsabilidad y transparencia, así como también con la consigna de que la alta dirección se mantenga informada con respecto a los resultados obtenidos, a eventualidades, a las variaciones de cifras presentadas, a los cambios de estrategias para conseguir la operación y de alguna manera permita la toma de decisiones oportunas y acertadas.

Es de vital importancia para lograr un adecuado control interno la existencia de sinergia entre sus componentes y las normas establecidas de tal forma que así como permite la definición de estrategias y objetivos también cuente con mecanismos de seguimiento, regulatorios que midan el desempeño de cada área y de manera simultánea se incorporen controles en aquellos puntos donde se identifique la necesidad de efectuar ajustes. De esta forma el Sistema de Control Interno dará una contribución significativa al desempeño de la institución. El que exista un adecuado control interno tampoco asegura

que no exista ningún tipo de errores porque depende también de causas: como errores humanos, fallas de sistemas o ciertos comportamientos que puedan provocar entre si algún tipo de roce y consideraciones adicionales.

Como ya habíamos mencionado el control interno se fundamenta en la aplicación de sus cinco componentes y por tanto una vez aplicados será necesario se realice la identificación de riesgos, normas y actividades de control con respecto a esos riesgos, los indicadores de medición y los tableros de control para efectuar la integración correspondiente a los cuadros de mando, las posibles soluciones y medidas de ajuste relacionadas con cada componente en base a los riesgos identificados y que estén acordes a los objetivos institucionales. Cuando se efectúa la identificación de los riesgos es importante se los analice como todo un proceso tomando como referencia la ocurrencia, frecuencia, el impacto económico que pudiera causar y el grado de control que pueda aplicarse sobre dicho evento.

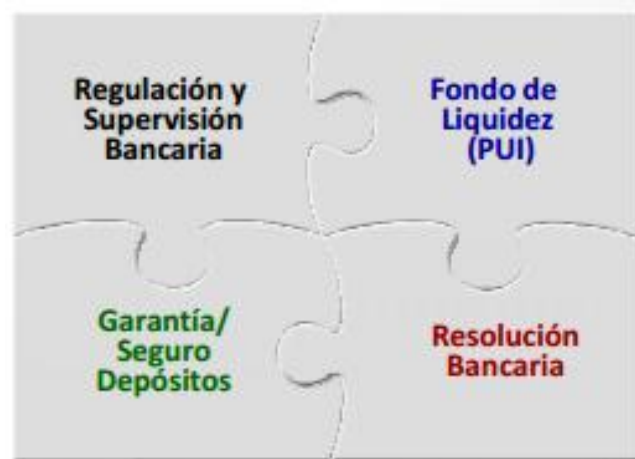
2.3 Aspectos generales de Gobierno Corporativo

De acuerdo a lo manifestado por Deloitte & Touche el tema de Gobierno Corporativo involucra prácticas formales e informales que relacionan a la Junta Directiva, la gerencia que definen las metas de la empresa e invierten en ella, los que administran y operan diariamente.

Existen varias fuentes de información relacionadas con los temas de Gobierno Corporativo, sin embargo la formalidad y normativa de este tema aplicado a las instituciones financieras se encuentra básicamente en lo dictaminado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, quien elaboro la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera, en la que se precisa que la mejor forma de fortalecer la supervisión y control de las IFIS es a través de la aplicación de un marco metodológico definido en el Manual Único de Supervisión de Instituciones Financieras (MUS) (Sabando, Gloria, 2015).

Dentro de este manual se especifica la aplicación de buenas prácticas relacionadas o denominadas como principios de la metodología GREC, el mantener una adecuada y oportuna supervisión bancaria constituye uno de los componentes de la “Red de Seguridad del Sistema Financiero del Ecuador” (Superintendencia de Bancos del Ecuador , 2015), donde se hace referencia a los siguientes puntos:

Gráfico 2. Supervisión bancaria según red de seguridad



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

La terminología GREC hace referencia a cuatro puntos base que resumen principalmente aquellos sobre los cuales es necesario enfocarnos para conseguir los resultados esperados, estos puntos clave son:

- Gobierno Corporativo
- Riesgos
- Evaluación Económica
- Cumplimiento

Esta metodología está compuesta de 21 subcomponentes que se han originado de la ponderación de varios factores. De acuerdo a la evaluación que estamos realizando es necesario se mencione los subcomponentes que conforman el tema de Gobierno Corporativo, y son:

- Estructura Operacional
- Calidad de la dirección y la gerencia
- Calidad de los Accionistas
- Calidad del Ambiente de Control
- Atención al cliente

De acuerdo a este gráfico el enfoque de Regulación y Supervisión ha sido adoptado de acuerdo a las mejores prácticas internacionales considerando lo siguiente:

- **Basada en Riesgos:** de acuerdo al perfil de la Institución Financiera se efectúa la supervisión.

- **Continua:** en todo momento
- **Integrada:** coordina las actividades de las diferentes áreas de la Institución Financiera
- **Acciones preventivas y correctivas:** Identificación a tiempo de dificultades o problemas
- **Relevancia del Gobierno Corporativo en la IFI:** un adecuado Gobierno Corporativo es fundamental para el desarrollo adecuado de la IFI
- **Atiende al tamaño, complejidad naturaleza de las operaciones de cada tipo de IFI:** de acuerdo al tipo de IFI a la que corresponda el accionar
- **Supervisión sobre una base consolidada:** monitorea la IFI sin olvidar todo su entorno.

De esta forma se puede indicar que “una adecuada Regulación y Supervisión protege a los depositantes, beneficia a los usuarios y favorece a las Instituciones Financieras bien administradas” (Sabando, Gloria, 2015). El objetivo de tener una metodología es básicamente establecer parámetros de medición y seguimiento en base a los cuales poder evaluar todos los procedimientos y factores de gestión y de cumplimiento de acuerdo a la norma, de esta manera se puede medir “la exposición de la institución financiera a los riesgos de insolvencia y/o iliquidez y a las debilidades de gobierno corporativo y calidad de gestión” (Superintendencia de Bancos del Ecuador , 2015).

En cuanto a los componentes Gobierno Corporativo y Riesgos son básicos para realizar evaluaciones de la IFI enfocado a riesgos. En lo referente a la Evaluación Financiera y Cumplimiento tienen como objetivo que los supervisores tengan un mayor panorama en cuanto a la información financiera y económica en relación con el cumplimiento de la normativa vigente exigida para su funcionamiento y control.

La aplicación de la metodología GRE y MUS constituyen un punto clave para la supervisión de las instituciones del sistema financiero permitiendo ser la primera “Línea de Defensa” de la Red de Seguridad Financiera, permitiendo así la salvaguarda de los activos de la institución, de los clientes y del interés público así como el mejoramiento de gestión y demás requerimientos (Sabando, Gloria, 2015).

Sin duda alguna el adecuado Gobierno Corporativo se fomenta a partir de una apropiada gestión y estrategias innovadoras con las cuales se asegura la capacidad de negocio de la institución así como la entrega de los servicios a los clientes de acuerdo a sus

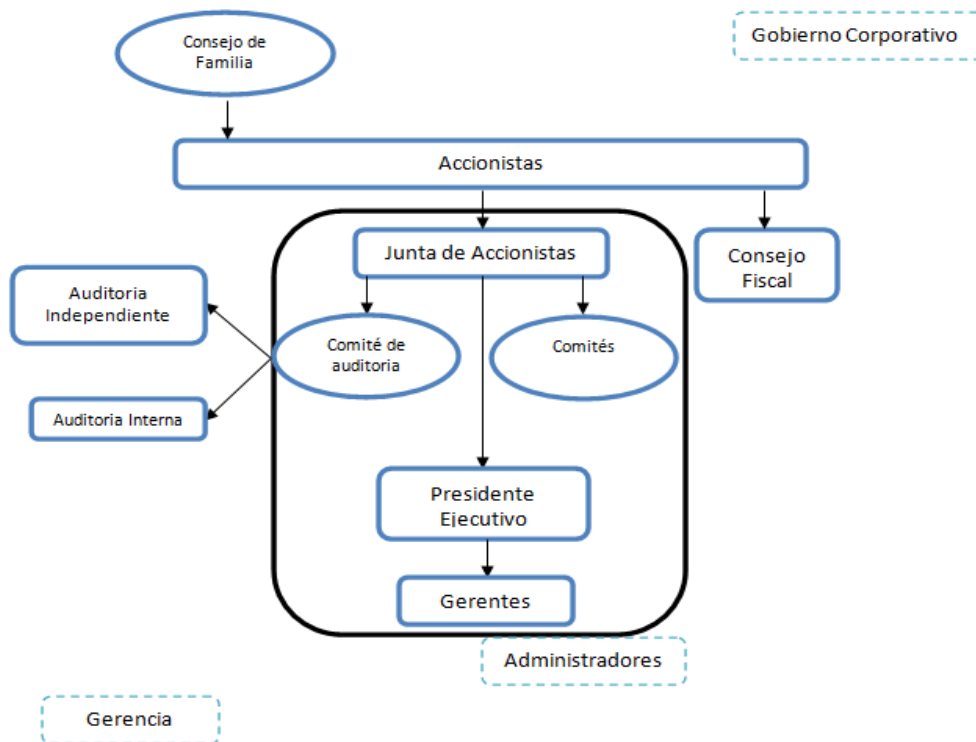
expectativas, sin olvidar la correcta administración de los riesgos, la recuperación de cartera, la inclusión financiera de aquellos sectores más sensibles como es el desarrollo del personal de la institución, la responsabilidad social relacionada con el medio ambiente y el aporte al país. Todo lo antes mencionado con un marco de principios y estándares éticos de conducta claramente difundidos entre el personal de la institución asegurando la relación con cada integrante del grupo de interés.

Es necesario que consideremos que el Gobierno Corporativo debe tener la firme convicción y compromiso de que el personal de la empresa debe estar alineado con la declaración de valores y principios de la institución, pues constituyen la norma interna y externa que regula el comportamiento de todos sus integrantes. Sin duda alguna el adoptar lineamientos de este tipo significa un aporte importante para las empresas, también se convierte en una contribución para el medio empresarial y el ejemplo a seguir optimizando los recursos.

Hablar de buenas prácticas parte de identificar ciertas áreas que se encuentran más expuestas que otras a ciertos riesgos o abusos que no son cubiertas directamente por normas o leyes que frecuentemente se establecen en las instituciones; sino que deben formarse como resultado de los valores que se presentan entre todo el personal involucrado en una institución como empleados, inversionistas, clientes proveedores, relacionados y más aún si son aspectos que pueden tener dependencia con el directorio y la administración.

De acuerdo a lo presentado por la Superintendencia de Bancos y Seguros el tema de la regulación y supervisión bancaria se basa en la evaluación y gestión de riesgos, sin olvidar la calidad de la administración de las instituciones financieras. Para ello se basan en técnicas avanzadas para la evaluación y gestión de riesgos de acuerdo a los lineamientos establecidos por Basilea y en función de ello se efectuará la administración propia de los riesgos identificados en los procesos. El gobierno Corporativo es una especie de lenguaje que puede ser aplicado a cualquier tipo de institución o empresa independientemente de su razón social, jurídica y de control.

Gráfico 3. Sistema de Gobierno Corporativo



Fuente: Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (2011), p.16.

En lo correspondiente a Gobierno Corporativo y de acuerdo a lo especificado por varios auditores de del Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo, Price Waterhouse Coopers, Deloitte&Touche y otros las instituciones o empresas tienen diferentes clasificaciones de acuerdo a la naturaleza jurídica, la estructura de control y los tipos de controlador, por lo que a continuación detallamos cada una.

Naturaleza o forma jurídica: corresponde al nombre legal utilizado para diferenciarse una de otra de forma jurídica y económica a través de la cual adquiere sus obligaciones por lo cual es único. Dentro de esta se encuentran:

- **3er Sector:** sin fines de lucro (asociaciones y fundaciones).
- **Cooperativas:** sociedades de personas constituidas para prestar servicios a los asociados, cuya distribución de ingresos se vincula con las operaciones efectuadas por el socio con la sociedad
- **De Responsabilidad Limitada:** sociedades de personas o de capital con fines de lucro constituidas para ofrecer servicios o mercaderías a terceros. En caso de

deudas la responsabilidad está limitada únicamente al capital aportado, por lo que no se las liquida con el patrimonio personal de los socios.

- **Sociedades Anónimas:** constituidas para ofrecer servicios o mercaderías a terceros, en virtud de la participación en el capital social a través de acciones o títulos. Las deudas que tenga la empresa solo serán liquidadas máximo con el valor aportado como capital.

El control de una organización puede ejercerse de tres formas y son:

- **Definido:** uno o varios accionistas tienen el control vinculado que posee formalmente más del 50% de las acciones o derechos en la institución.
- **Difuso:** uno o varios accionistas ejercen control no vinculado entre accionistas, ni bajo control o interés común, pero son poseen al menos el 50% del capital de la institución.
- **Pulverizado o disperso:** las acciones está en manos de varios accionistas por lo que ninguno podrá ejercer control de forma permanente.

Las organizaciones se pueden clasificar de acuerdo al controlador de la siguiente manera:

- **Estatal:** la mayoría del capital votante le pertenece al Estado.
- **Familiar - Multifamiliar:** una o más familias tienen el poder de control.
- **No Familiar:** uno o más individuos o grupos tienen el poder de control.
- **Extranjero:** control definido o difuso en donde el controlador es extranjero.
- **Institucional:** control definido o difuso en donde los controladores son inversores institucionales (fondos de pensión, fondos de inversión, entre otros).

El gobierno corporativo presenta principios básicos, recomendaciones objetivas que permiten organizar los intereses de constancia y optimización del trabajo en la institución, permitiendo su contribución de mejora y continuidad del capital. Estos principios los mencionamos a continuación:

Transparencia: la información solicitada será presentada sin limitantes independientemente, siempre y cuando existan las adecuadas autorizaciones para el efecto; es decir que la información está disponible aun cuando no se trate de regulaciones de ley o cumplimientos a la normativa vigente.

Equidad: hace referencia al trato justo tanto para accionistas como para partes relacionadas (stakeholders).

Prestación de cuentas (accountability): Los funcionarios responsables del gobierno corporativo deben rendir cuentas por sus actos asumiendo total seriedad de las consecuencias de sus actos y resultados. Para las instituciones financieras específicamente en nuestro país la Superintendencia de Bancos y Seguros ha definido los Principios de Gobierno Corporativo que deben ser aplicados.

Responsabilidad Corporativa: Los funcionarios responsables del gobierno corporativo deben salvaguardar todos los aspectos de la institución, gestionando su continuidad de negocio sin olvidar todos aquellos temas de orden social y ambiental. Los principios antes mencionados nacen por la necesidad de identificada en los bancos sobre la responsabilidad que tienen a su cargo, principalmente con todos sus clientes, debido a que sin ellos los bancos no existirían, es así que el mantener adecuadas prácticas de gobierno corporativo permiten que incluso la institución cuente con mayor respaldo y permita su crecimiento mutuo (clientes - institución).

De esta manera el Comité de Basilea también ha aportado a la mejora de las prácticas en las instituciones financieras a través de un informe dirigido a las autoridades de supervisión y organización bancarias a nivel mundial, a través del que se establecen directrices, normas y principios a ser aplicados para obtener mejores resultados y mayores beneficios “que intentan ayudar a las organizaciones bancarias a mejorar sus marcos de gobierno corporativo y a los supervisores al juzgar la calidad de los mismos” (Banco de Pagos Internacionales, 2006, pág. 1).

La aplicación de un adecuado Gobierno Corporativo dependerá también de las expectativas y resultados que la administración desee tener y que esté dispuesto a hacer para conseguirlo; también dependerá de la necesidad que tenga la institución para que sus operaciones funcionen adecuadamente, más aun en el caso del banco debido a que un error en sus definiciones implica fallos que podrían generar importantes problemas y de paso que pueden ser generalizados en todo el sistema financiero, posibles afectaciones macroeconómicas e incluso ocasionar la pérdida de la confianza sobre la capacidad de administración de los activos y pasivos de la institución ocasionando incluso una quiebra bancaria a causa de una corrida de depósitos

El marco dado por Basilea permite a las instituciones financieras la aplicación de sus estándares y consideraciones de acuerdo a las necesidades, objetivos y estrategias de la

institución pero con base a las leyes y reglamentos dispuestos constitucionalmente en cada país o estado. Dentro de este punto también se incluyen las políticas y procedimientos internos y el nivel de cumplimiento por parte de la alta gerencia debido a que es un punto clave el control interno que se aplica en los bancos así como la adecuada vigilancia de los negocios considerando para esta lo importante que es contar con niveles apropiados de responsabilidad. Cuando la institución tiene problemas las buenas prácticas de gobierno corporativo son fundamentales cuando por alguna circunstancia se requiere de acciones correctivas debido a que la alta gerencia puede necesitar apoyo de sus ejecutivos para el análisis de casos especiales, toma de decisiones y soluciones.

Un adecuado Gobierno Corporativo de un banco necesita además que exista total transparencia entre sus altos directivos y/o alta gerencia, evitando asimetrías de información o influencia de personas con información privilegiada. Adicionalmente se complementa con una adecuada base legal.

Para asegurar un adecuado mecanismo de control y equilibrio de poderes en un banco, su estructura organizativa deberá ejercer cuatro tipos de vigilancia repartidas entre: (1) el consejo de administración o el consejo supervisor; (2) personas que no participan en la actividad diaria de las distintas unidades de negocio; (3) los responsables de las diferentes líneas de negocio; y (4) las funciones independiente de gestión de riesgos, cumplimiento y auditoría. Además, es importante que el personal clave cumpla los criterios de idoneidad y adecuación para su puesto de trabajo (Banco de Pagos Internacionales, 2006). De acuerdo a lo explicado por Basilea, a través de su Comité Supervisión Bancaria en su documento: La Mejora del Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias detalla ocho principios fundamentales para un adecuado Gobierno Corporativo (Anexo 1).

De acuerdo a varios de los expertos como PWC, KPMG, Deloitte y Basilea concuerdan que los puntos sobre los cuales es necesario mantener presente como parte del adecuado gobierno corporativo son los que se detallan a continuación.

2.3.1 Propiedad

Propiedad – accionistas

Cada accionista es un propietario de la organización en proporción a su participación en el capital social. Esta participación siempre es proporcional a su derecho político. En las instituciones es importante que el control esté perfectamente definido y comunicado de forma clara así e informar si el control se manifiesta directamente a través de la mayoría de las acciones o por medio de mecanismos de ampliación.

Acuerdo entre los accionistas

Cuando los accionistas desean comprar y vender sus participaciones y ejercer poder de control debe considerar varios puntos entre ellos:

- Deben estar disponibles y deben ser accesibles para todos los demás accionistas.
- Deben incluir mecanismos para resolver los casos de conflictos de intereses.
- Deben incluir condiciones de desvinculación de accionistas.
- Deben limitar el derecho a voto de ningún miembro de la Junta Directiva y el cumplimiento de lealtad e interés hacia la organización. Este debe estar por encima de los intereses particulares de aquellos que los indicaron.

Asamblea General

Al hablar de asamblea general estamos prácticamente hablando de lo que conocemos como una reunión de accionistas y dentro de las principales responsabilidades y funciones asignadas están las siguientes:

- Son los responsables del incremento o disminución del capital social
- Son los encargados de reformar los Estatutos de la Institución y el contrato social
- Pueden elegir o destituir, en cualquier momento, a los miembros de la Junta directiva o del consejo
- Son quienes deben examinar de forma anual las cuentas de los administradores y debitar sobre los estados contables
- Pueden tomar las decisiones para la transformación, fusión, incorporación, escisión, disolución y liquidación de la sociedad
- Examinar la evaluación de bienes que van a integrar el capital social
- Aprobar la remuneración de los administradores y la alta gerencia

Las asambleas deben ser efectuadas con una convocatoria no menos a 30 días con el propósito de que los asistentes acudan en su mayoría y puedan tener el tiempo necesario para que se preparen correctamente los temas relacionados e incluidos en dicha convocatoria y sobre los cuales en varios de los casos tomaran decisiones. De esta manera la asamblea debe estar debidamente programada. Todos los puntos tratados deben quedar con constancia a través de un acta y más aún si son temas que no estaban previstos, sin embargo las decisiones correspondientes solo serán consideradas siempre y cuando estén presentes todos los accionistas e incluso aquellos eventuales con derecho a voto.

Los accionistas deben promover mecanismos para que la organización reciba propuestas, antes de la convocatoria de la Asamblea General, para que puedan ser analizados en la misma. En caso de dudas pueden requerir la información necesaria a la alta gerencia. Las preguntas se deben hacer por escrito y deben estar dirigidas al Presidente Ejecutivo (CEO) o al gerente a cargo de las relaciones con los inversionistas.

Las reglas de votación deben ser claras, objetivas y definidas para facilitar la votación, desde el inicio y deben estar disponibles desde la publicación del primer anuncio de convocatoria. Se considera una buena práctica cuando la organización trata de facilitar la interacción entre los accionistas. Otra de las buenas prácticas es que exista un manual para facilitar la intervención de los accionistas en las asambleas incluso por medio del poder.

Es responsabilidad de cada socio o accionista comunicar a la organización alguna situación de conflicto de interés con la institución que pueda ocasionar daño a la reputación o intereses de la misma; siendo así dicho accionista no podrá participar de su derecho a voto en las situaciones que sean conflictivas. No se recomiendan las cláusulas de difícil remoción o que representen formas de perpetuar a los administradores o controladores de la institución.

Así como se consideran las formas de vinculación control y administración y toma de decisiones, debe existir políticas claras que definan la opción de desvinculación de la institución por parte de los accionistas y las condiciones que deben existir para que esto suceda. Estas operaciones se deben realizar con precios de acuerdo al valor económico de la organización.

En caso de que se presenten conflictos entre las partes se puede acordar una adecuada negociación, los conflictos que se presenten deben ser resueltos a través de una

mediación o acuerdo, e incluso arbitraje. Es recomendable también que se incluya este punto dentro de los manuales correspondientes y lo aprueben todos los integrantes.

Para el caso de aquellas instituciones que son conformadas por varios integrantes de la misma familia es importante se haga una delimitación de cuáles son las situaciones de familia versus la delimitación netamente del negocio, dentro de lo que se puede considerar:

- Definir los límites entre los intereses familiares y empresariales;
- Conservar los valores familiares (historia, cultura y visión compartida)
- Considerar puntos para la salvaguarda del patrimonio y activos de la institución
- Definir estrategias que permitan el crecimiento y la administración de bienes
- Crear mecanismos para promover la participación de otros accionistas en caso de desvinculación
- Planear la sucesión, la transferencia de bienes y la herencia;
- Definir los criterios para designar a los miembros que van a componer la Junta Directiva

La empresa debe divulgar su política de distribución de dividendos y la frecuencia con que se revisa este documento. Tal política, definida por la Junta Directiva y aprobada por la asamblea, debe contener entre otros aspectos: la periodicidad de los pagos; el parámetro de referencia que se utilizará para definir los importes (porcentaje de ganancia neta y del flujo de caja libre, entre otros).

Junta Directiva y Comités

Es la instancia considerada como el mejor componente de gobierno corporativo, es una de las instancias más importantes y decisorias dentro de una institución financiera de acuerdo a su orientación estratégica, debido a que se encarga de establecer las directrices del negocio según los intereses u objetivos planteados. Esta tiene el poder otorgado por los accionistas a quienes les reporta todas las novedades, decisiones variaciones y demás resultados que puedan impactar de alguna manera a la institución.

La Junta directiva es la instancia encargada de proteger los intereses de los accionistas y la institución mediante la optimización del retorno de las inversiones a corto y largo plazo de tal manera que todos los intervinientes (clientes, proveedores, compañías

relacionadas) tengan sus recompensas de forma proporcional a la relación que mantienen con la institución.

Como parte de este visionamiento la junta directiva tiene la responsabilidad de:

- Comunicación, monitoreo de decisiones
- Diseño de estrategias
- Estructura de capital
- Medir y definir los niveles de riesgo (tolerancia)
- Fusiones y compras
- Contratación, exención, evaluación y remuneración del Presidente Ejecutivo (CEO) y de los demás a partir de la propuesta presentada por el Presidente Ejecutivo
- Elección de los auditores externos
- Proceso de sucesión de los directores y ejecutivos
- Prácticas de Gobierno Corporativo
- Relación y decisiones con relacionadas
- Directrices de recursos humanos y el manejo del personal
- Diseño del código interno de conducta

Adicionalmente a la junta directiva no se le puede olvidar velar porque la gerencia tenga presente los riesgos más importantes identificados que amenazan a la institución de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia, exposición financiera, legal y de reputación. Así también debe buscar la continuidad del negocio promoviendo y velando por que la institución considere aspectos sociales y ambientales dentro de su proceder y estructura administrativa. Esta siempre debe mantener un adecuado ambiente de control en donde sus integrantes tengan derecho a la libre expresión. La junta directiva debe tener características básicas y fundamentales como:

- Experiencia en participación en otras juntas directivas
- Experiencia en el manejo de crisis
- Identificación de riesgos y controles
- Manejo del personal
- Experiencia jurídica, en finanzas, contabilidad y economía
- Experiencia en negocios
- Conocimientos de mercado (nacional e internacional)

- Contactos de interés y conveniencia para la institución

Además de estos requisitos existen los establecidos para aquellos directores que participan de esta junta, dentro de lo cual es necesario:

- Estar alineado con los intereses, objetivos y estrategias de la institución
- Criterio profesional, capacidad de análisis y trabajo en equipo
- Capacidad de lectura, escritura de informes ejecutivos y gerenciales
- Conocimiento del perfil de riesgo de la institución y sus accionistas
- Capacidad de imparcialidad ante conflictos de interés

Normalmente para que un ejecutivo sea designado como director debe contar con la experiencia y madurez suficiente para afrontar todos los problemas y las decisiones adoptadas, sin embargo como parte de este también se considera la edad del mismo aun cuando pueda ser de importancia relativa si debe ser considerada la contribución valiosa a la Junta, a los accionistas y a la institución así como su compromiso y participación no solo de las juntas sino de todos los eventos relacionados con las responsabilidades designadas con el cargo desempeñado.

La participación de los directores en otras juntas directivas depende de las definiciones dadas por la administración de la institución y en base a la aprobación de la asamblea general y de acuerdo a los parámetros y estándares que ellos consideren como adecuados así y de acuerdo con lo establecido en el existen recomendaciones relacionadas y las mencionamos a continuación:

- El presidente de la Junta Directiva podrá, participar como director en otros dos consejos como máximo;
- Los Directores externos y/o independientes que no tengan otra actividad podrán, participar máximo en cinco consejos;
- Los ejecutivos seniors podrán participar como Directores sólo en una organización, salvo que se trate de una empresa afiliada o del mismo grupo;
- Los gerentes y/o Presidente Ejecutivo (CEO) podrán, como máximo, participar sólo en otro Consejo, salvo que se trate de una empresa afiliada o del mismo grupo;
- Los presidentes ejecutivos y los presidentes de la Junta Directiva no deben ejercer el cargo de presidencia de la Junta Directiva de otra organización (con excepción

de las entidades del tercer sector), salvo que se trate de una empresa afiliada o del mismo grupo.

El presidente de la Junta Directiva es responsable de garantizar el buen desempeño de la de la Junta y de sus miembros. Es responsable también de establecer los objetivos de la junta directiva, organizar la agenda, presidir las reuniones y monitorear las actividades de los miembros de dicha junta. Para asegurar un adecuado control y principio de segregación de funciones es importante considerar que el presidente de la junta directiva no sea el mismo presidente ejecutivo, de esta manera se resguarda a la institución debido a que cada uno tiene responsabilidades diferentes, y así se evita la acumulación de funciones en una sola persona.

Las reuniones que efectúa la junta directiva pueden tener diferentes asistentes, es decir que puede únicamente ser de directores o con ejecutivos de la institución e incluso con los auditores, consultores, asesores, que puedan dar puntos de vista independientes y opinar sobre temas de su especialidad. Como buena práctica es necesario tengamos presente que no debe existir remplazos de los miembros de la junta directiva, sin embargo la junta debe estar conformada por un número de directores de acuerdo al sector de la industria y su grado de complejidad y dimensión, la etapa de cada ciclo de la institución y la necesidad de crear comités. Lo más recomendable es entre 5 y 11 directores como máximo. El presidente de la Junta Directiva debe presentar un cronograma anual de reuniones ordinarias y la convocatoria de aquellas extraordinarias para mantener un adecuado control de revisión de las mismas y que los participantes de la junta puedan coordinar sus agendas.

Los directores pueden ser o independientes, internos o externos pero su objetivo siempre debe ser el velar por los intereses de la institución para lo cual debe tener las habilidades necesarias para conseguir los objetivos planteados. De acuerdo a las responsabilidades asignadas a los directores es necesario que estos estén siempre en constante capacitación con el propósito de mejorar sus habilidades e incluso su evaluación de desempeño que debe ser efectuada para cada uno de los miembros de la junta directiva, esta evaluación incluso es clave para la reelección del año siguiente.

La Junta directiva tiene la responsabilidad de definir las metas que servirán para evaluar al presidente de la institución de manera objetiva y formal, esta evaluación también debe ser ejecutada al menos una vez al año. El presidente de la institución tiene en cambio

la responsabilidad de evaluar a su equipo de trabajo y planificar las estrategias para su desarrollo. La junta directiva también es la responsable de que exista un plan de sucesión para el presidente ejecutivo de la institución y a la vez que este tiene la responsabilidad de velar porque exista un plan de sucesión para todos aquellos ejecutivos clave.

En caso de que exista un cambio de director es necesario que este sea capacitado de acuerdo a la función y responsabilidades asignadas, así como debe recibir la información relacionada con las reuniones de la Junta Directiva, la estrategia de la institución, el sistema de control, gestión e identificación de riesgos y todos los aspectos importantes concernientes al negocio. Cuando un director deja su nombramiento como tal debe ser informado inmediatamente al presidente para que se tomen las decisiones del caso y de ser empleado de la institución se decida si continua en sus funciones como tal o si debe ser desvinculado totalmente de sus funciones.

Los integrantes de la Junta Directiva deben ser remunerados de acuerdo a las consideraciones del mercado, considerando sus habilidades, capacitación los beneficios para la institución y los riesgos que implican su trabajo. Todo lo antes expuesto debe estar enmarcado en un documento formal (manual) que contemple incluso las bonificaciones e incentivos ocasionales estos pueden ser pagados en dinero o en acciones dependiendo el caso y las definiciones de los accionistas, estas remuneraciones deben ser aprobadas en la junta directiva misma y deben ser adecuadamente divulgados, en caso de no ser así es necesario contar con la justificación y respaldos adecuados. En caso de que exista una remuneración adicional (variable) existen varios puntos que deben ser informados, entre estos esta:

- La forma cómo van a ser entregadas estas remuneraciones, sea en bonos, acciones, opción de acciones, etc
- La manera cómo van a ser medidos para efectuar la entrega de dicha remuneración variable
- Los niveles de cumplimiento de las métricas (objetivos) y los porcentajes relacionados

La junta directiva debe tener definidas ciertas políticas y procedimientos para dar tratamiento a las responsabilidades, obligaciones y ciertas definiciones estándar en casos especiales o problemas en los que puedan estar involucrados altos funcionarios o ejecutivos. Así también dentro de las políticas debe quedar establecido anualmente el

presupuesto asignado para la Junta Directiva, esta cuenta debe estar aprobada por los accionistas. Dentro de los gastos aceptados para incluir en las cuentas aprobadas están los sueldos de los integrantes de la Junta Directiva, los comités, consultorías y asesorías especializadas, capacitación, viajes de negocios o representación, etc. Como parte de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo esta la inclusión de un consejo de consulta independiente, que tenga a potestad de analizar los puntos requeridos de manera independiente y clara sin compromisos o conflictos de ningún tipo.

Otra de las buenas prácticas es la conformación de comités adicionales y complementarios a la junta directiva de la institución con el propósito de que se puedan analizar ciertos aspectos y casos de forma específica en relación a la junta; estos comités normalmente están conformados por auditoría interna, recursos humanos, finanzas y contabilidad, control interno (de ser el caso), entre otros. Es importante que el número de comités existentes en la institución no sean excesivos debido a que esto puede originar conflictos de estructura interna e interferencias en la gestión y seguimiento e incluso duplicación de esfuerzos por lo que es necesario analizar, monitorear y evaluar los objetivos de dichos comités con el propósito de garantizar el cumplimiento de sus funciones. Todos estos puntos deben estar adecuadamente definidos en el documento escrito (manual) correspondiente a la Junta Directiva.

Todos estos comités deben estar formados por al menos un director preferentemente independiente, así también por especialistas en los temas analizados. Los comités de auditoría interna y recursos humanos es preferible estén conformados por miembros independientes a la junta directiva con el propósito de evitar posibles conflictos de interés y demás situaciones que puedan afectar al normal análisis y seguimiento de estas instancias.

En el caso del comité de auditoría se recomienda mantenerlo para analizar los temas relacionados a la información contable financiera e incentivar a la adecuada supervisión y responsabilidad que manejan, así también para mantener adecuados canales de información con los auditores externos y obtengan resultados favorables, como parte de esta gestión también se pide mantener a los miembros del comité informados con relación a las novedades encontradas como pueden ser alteraciones a los principios de contabilidad, las normas vigentes para las instituciones financieras dadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, las normas aplicadas por el Servicio de Rentas Internas, y todas aquellas relacionadas con el adecuado manejo y giro del negocio, así también variaciones

significativas en cuentas sensitivas, las variaciones presentadas entre el presupuesto aprobado y el gasto real y todos aquellos casos que tengan impacto financiero o contable significativo, todo enmarcado en un solo propósito que es la salvaguarda de activos y el uso adecuado de los recursos.

Este comité de auditoría también debe asegurarse de coordinar los temas y puntos identificados por los auditores externos (independientes) como el cálculo y uso de las reservas y provisiones, nuevos criterios o recomendaciones para la contabilización adecuada de temas poco comunes y la presentación de la información financiera y contable, fallas de los controles internos en la administración y sus posibles soluciones.

En cuanto a la conformación del comité de recursos humanos principalmente su objetivo es presentar asuntos o temas importantes relacionados con la sucesión, remuneración, promoción e incentivo de crecimiento para el personal, así también consideraciones básicas de contratación y liquidación adoptando prácticas y recomendaciones del reglamento de trabajo y del mercado, todo esto siempre bajo el principio de confidencialidad y sigilo de información.

En algunos de los casos también se ha decidido importante la conformación de un canal de control interno que se encargue específicamente de los aspectos relacionados con el cumplimiento de normas, procedimientos y políticas dadas por los entes de control así como internas, lo que exige la existencia de un canal de denuncias formalmente establecido para recibir opiniones, críticas y principalmente como su nombre lo indica denuncias internas relacionadas con temas de fraude con la intención de velar por la adecuada utilización de recursos, garantizando siempre la confidencialidad de la información las precauciones del caso.

El control interno también debe encargarse de garantizar un adecuado monitoreo de los controles, a diferencia de auditoría interna que tiene la responsabilidad del control del monitoreo y evaluación del adecuado funcionamiento de dichos controles, todo esto debe ser comunicado en informes dirigidos a la administración y en varios de los casos deben ser discutidos en los comités de acuerdo a su relevancia, urgencia, nivel de impacto y susceptibilidad.

La junta directiva al ser el ente máximo de Gobierno corporativo de la institución tiene la responsabilidad de asegurar que existan adecuadas relaciones con los accionistas, con el presidente ejecutivo de la institución y con los demás comités establecidos internamente, así como también con los auditores externos e internos y en con el consejo

fiscal (en caso de existir). Como parte de la junta directiva debe existir el nombramiento de un profesional independiente a los directores para que ejerza la función de secretario, el mismo que debe responsabilizarse de:

- Proponer mejoras continuas relacionadas con las buenas prácticas de gobierno corporativo
- Mantener la agenda relacionada con la junta directiva y el material de apoyo correspondiente de tal forma que se sustenten todos los requerimientos efectuados por los accionistas y las aclaraciones, respaldos e informes dados por los integrantes de dicha junta.
- Asesorar a los miembros de la junta en los temas de desempeño de actividades
- Publicar las actas relacionadas con las reuniones que mantiene la junta y de las asambleas generales de accionistas a manera de legislación así como mantener actualizados los temas de gobierno corporativo.

Como respaldo de dichas reuniones deben existir las actas antes mencionadas, las mismas que deben contener a detalle las propuestas, observaciones y recomendaciones sugeridas y tratadas. Los temas que se topen en la reunión deben ser mencionados en las agendas de los directores en las convocatorias para la reunión con el propósito de que tengan conocimiento de los temas que van a tratarse y puedan participar de forma activa (con conocimiento de los puntos a ser tratados).

El presidente de la junta es quien debe presidir dichas reuniones garantizando claridad y objetivismo en sus mensajes, así también tiene la responsabilidad de mantener a los participantes enfocados en los puntos a tratar y el tiempo asignado para cada uno, su participación debe ser efectiva y debe garantizar que en el acta final se encuentren incluidos todos los puntos tratados sin que exista dudas o falencias de información. Las actas deben ser totalmente claras y precisas, deben contener todas las decisiones tomadas y en caso de votos deben registrarse todos e incluso aquellos que presentan conflicto de interés, responsabilidad y plazos.

Una vez terminada cada reunión, dicha acta debe ser aprobada por todos los directores asistentes, por lo que debe ser revisada por cada uno para que puedan efectuar correcciones, cambios, comentarios y observaciones, toda la información tratada en las reuniones es de carácter confidencial y más aún si son temas relacionados a las estrategias del negocio. Este documento debe ser enviado al presidente de la institución para

informarle los temas tratados y las conclusiones o decisiones tomadas, con lo que debe proceder al cumplimiento de las mismas con el apoyo de los demás gerentes o responsables de cada una de las unidades que deban intervenir en las mejoras y cambios sin olvidar el principio de la segregación de funciones.

El presidente ejecutivo debe garantizar que exista transparencia en la información proporcionada a todos los usuarios relacionados con la institución, ya sea esta financiera, contable, de administración, negocios o cualquier otra que pueda ser requerida por sus clientes, proveedores, directores accionistas, gobierno, entes de control, consultores, relacionadas. En caso de que se trate de informes permanentes la información debe ser presentada a través de un sitio web de forma oportuna, completa y clara incluyendo aquellos puntos relacionados con el cumplimiento social y ambiental, no se debe olvidar que toda la información debe cumplir con los estándares requeridos por los interesados. Es decir que toda información debe cumplir estándares nacionales e internacionales de acuerdo a las instancias y niveles de exigencia de los interesados.

El presidente ejecutivo debe tener clara su responsabilidad sobre la administración de un adecuado control interno y la responsabilidad de aplicar adecuados sistemas de control en todos los niveles del negocio con el propósito de garantizar la efectividad de sus operaciones a través de la aplicación de controles efectivos que mitiguen los riesgos identificados. Parte de los riesgos mencionados pueden ser mitigados a través del establecimiento de un adecuado código de conducta, el mismo que debe estar aprobado por la Junta Directiva (Banco de Pagos Internacionales, 2006).

Todos los puntos analizados anteriormente constituyen normas básicas permanentes conocidas como buenas prácticas de Gobierno corporativo que tienen como objetivo asegurar que las operaciones de un negocio sean óptimas y presenten la mayor seguridad posible en cuanto a sus procesos internos como externos a través del establecimiento de normas, políticas y procedimientos que permitan la salvaguarda de sus activos.

2.4 Reglamentación para Instituciones Financieras sobre Gobierno Corporativo

2.4.1 Consideraciones de Gobierno Corporativo en Instituciones Financieras de Ecuador

2.4.1.1 Principios de Gobierno Corporativo en base a la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Para la adecuada dirección de las instituciones financieras la Superintendencia de Bancos y seguros ha establecido parámetros clave en base a los cuales se debe ejecutar la evaluación de los controles. Es así que todos estos puntos o parámetros se encuentran definidos en 6 secciones distribuidas de la siguiente manera:

- **Ámbito y objeto**
- **Comité y Código de Ética**
- **Requerimientos de información**
- **Indicadores que permitan evaluar la práctica de ciertos principios de gobierno corporativo**
- **Disposiciones generales**

Las bases establecidas dentro de este documento pueden ser aplicadas de acuerdo a los requerimientos efectuados por el ente de control y la necesidad de las instituciones en coordinación con la alta gerencia y administración de la misma. De esta forma es necesario tengamos presente que la aplicación y las bases de caso las aplicaremos en este caso a nuestra Institución Financiera en estudio considerando que ésta corresponde a una organización o empresa que sirve de intermediario entre una persona con otra o una empresa con una persona o viceversa para efectuar operaciones o transacciones relacionadas con dinero. Estas empresas están reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, misma que se encarga de velar por los intereses y beneficio de los clientes. Como parte de las instituciones financieras están: Bancos públicos y privados, cooperativas, mutualistas, sociedades financieras, casas de cambio, etc.

Como parte de las buenas prácticas aplicadas y requeridas para las instituciones del sector financiero y requeridas por el ente de control y como condición básica del

establecimiento de gobierno corporativo está la conformación de una Asamblea General de Accionistas debido a que constituye el órgano supremo y soberano de la misma, pues tienen potestades que se le atribuyen de acuerdo a ley, al código interno y estatutos de la misma. “Una vez definida la orientación estratégica de la sociedad, el Directorio delega su ejecución práctica a la línea de Alta Gerencia, a la cual controla, y rinde cuentas a los accionistas, verdaderos dueños de la sociedad” (CAF, 2013, pág. 46).

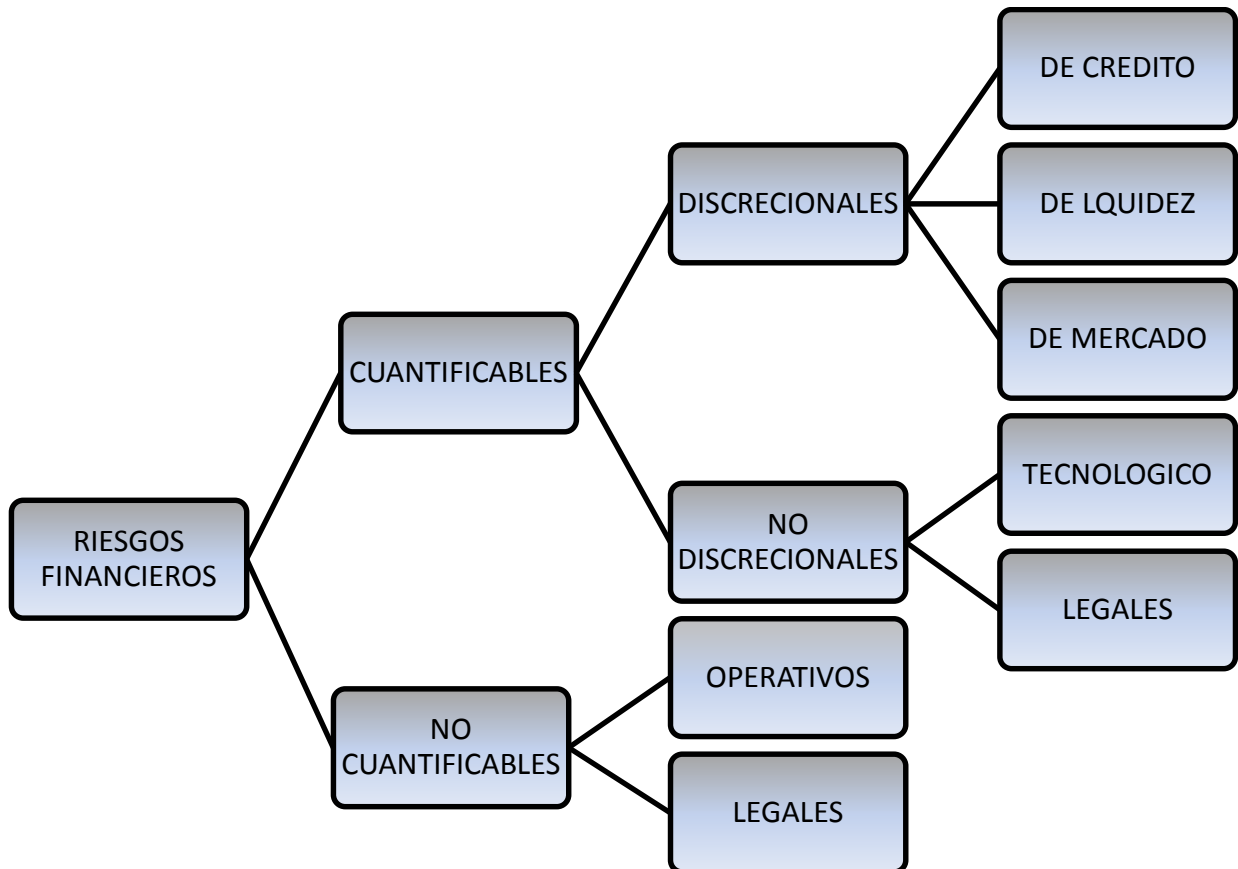
De la misma forma que se solicita la conformación de una Asamblea General de Accionistas también está la conformación o existencia de un **Directorio** debido a que se considera como una instancia de administración, control y supervisión a nivel de la Gerencia, sobre puntos clave, basados en el nivel de impacto para la institución. Tiene responsabilidades estratégicas delegadas por la alta gerencia. Las dos instancias permitirán aportar con mayor precisión con las áreas de soporte (control interno, auditoría interna, riesgos) a la identificación de riesgos, deficiencias o debilidades que puedan terminar en un posible fraude. Es importante que al determinar estos posibles riesgos consideremos también aquellos originados por situaciones en las que el juicio de una de las personas que conforman las asambleas, directorios o el personal en general o un individuo -concerniente a su interés primario- y la integridad de una acción, tienden a estar indebidamente influenciado por un interés secundario, de tipo generalmente económico o personal. Existe conflicto de interés cuando en el ejercicio de las labores dentro de una institución, sobreviene una contraposición entre el interés propio e institucional.

Se presenta cuando un ejecutivo, empleado o individuo debe actuar en asuntos que tengan interés particular y directo en su regulación, gestión, control o decisión, o lo tuviere su cónyuge, compañero (a) permanente o parientes hasta cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, o su socio o socios de hecho o de derecho. Para este tipo de caso es obligación legal para el servidor declararse impedido (Gobierno Vasco, 2014), y este viene a ser un foco de riesgo para el cual es necesario aplicar los esfuerzos para disminuir la posibilidad de eventualidades significativas, es decir riesgos “que no solo se limitan a ser determinados, sino que se extiende a la medición, evaluación, cuantificación, predicción y control de actividades y comportamiento de factores que afecten el entorno en el cual opera un ente económico” (Ávila, 2011), dentro de este punto necesitamos aclarar que los riesgos financieros pueden ser:

- **Riesgos cuantificables:** “cuando es posible medir las pérdidas potenciales, se clasifican en riesgos cuantificables y No cuantificables” (Banco de México, 2015). Los cuantificables en discretos que se sub dividen en crediticios, de liquidez, de mercado y los No discretos que se subdividen en tecnológicos y legales.
- **Riesgos no cuantificables:** son derivados de eventos imprevistos para los cuales no se puede conformar una base estadística que permita medir las pérdidas potenciales (Banco de México, 2015).
- **Riesgo operativo:** “representa la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos, errores en el procesamiento de las operaciones, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano” (Ávila, 2011, pág. 6)
- **Riesgo legal:** Posible pérdida debida al incumplimiento de las normas jurídicas y administrativas aplicables, a la emisión de resoluciones administrativas o judiciales desfavorables y a la aplicación de sanciones con relación a las operaciones, se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción. El riesgo legal se puede clasificar en función de las causas que lo originan en: Riesgo de documentación, Riesgo legal o de legislación, Riesgo de capacidad

Como se ha evidenciado y como varios autores nos dicen el riesgo es una posibilidad de que exista o no un evento en el cual podemos tener un resultado poco favorable, para el cual debemos estar preparados en todas las instancias, áreas y formas posibles. La concientización de estos posibles eventos constituye el punto de partida para efectuar revisiones adecuadas de controles y la evaluación de existencia y adecuado funcionamiento de las mismas.

Luego de haber conocido la relación existente entre las buenas prácticas de gobierno corporativo, la existencia de normas para mejora de procesos identificación de riesgos y evaluación de controles podemos realizar los ajustes necesarios para que realmente nuestro análisis tenga una visión positiva que haga frente a las mejoras dentro de la institución en estudio partiendo de las bases establecidas que servirán también como métricas de esta investigación. Toda la clasificación antes expuesta para mejor comprensión se describe en el gráfico 4.

Gráfico 4. Clasificación de los riesgos

Elaborado por: Autor

2.5 Principios de Gobierno Corporativo en Base a COSO

Como parte de la estandarización y aplicación de un adecuado Control Interno está la aplicación de una base formal establecida para los auditores internos definida con el nombre de COSO. Este nombre fue dado por el Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision, corresponde a un comité de los EEUU en el año 1985 conformado por varios auditores internos, contadores, administradores y organizaciones como:

- American Accounting Asociation (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

- Instituto de Auditores Internos de España (IAI)
- Coopers & Lybrand de España

Parte de este documento señala y recalca la importancia de tener una base en relación con los temas de control interno y auditoría existen algunos términos básicos a partir de los cuales tenemos lineamientos para efectuar seguimientos, dentro de los cuales se encuentran las aseveraciones, mismas que se denomina como “manifestaciones que hace la administración en relación con la integridad, validez, y exactitud de los estados financieros” (Hernández, 2010, pág. 42). Las principales para nuestro desarrollo profesional y de estudio son:

Ocurrencia: las transacciones y eventos, así como revelaciones, han ocurrido y pertenecen a la entidad.

Integridad: todas las transacciones y eventos y activos y pasivos que deben haberse registrado se han registrado. Todas las revelaciones que debieron haberse incluido en los estados financieros se han incluido.

Exactitud: montos y otros datos relacionados con las transacciones y eventos registrados se han registrado apropiadamente. La información financiera y otra, se revelan razonablemente.

Corte: las transacciones y eventos se han registrado en el período correcto.

Clasificación: las transacciones y eventos se han registrado en las cuentas apropiadas. La información financiera y otra, se revelan razonablemente y en montos apropiados. La información financiera se presenta y se describe apropiadamente y las revelaciones se expresan claramente.

Existencia: los activos y pasivos existen. Es decir que muestran clara evidencia o constancia mantener a cargo algún tipo de bien o deuda.

Derechos y obligaciones: la Entidad mantiene o controla los derechos a los activos y los pasivos son obligaciones de la entidad.

Valuación: activos y pasivos se incluyen en montos adecuados y cualquier variación resultante o ajustes de realización se registran apropiadamente. La información financiera y otra, se revelan razonablemente y en montos apropiados (Hernández, 2010, pág. 42).

Como parte de la aplicación de buenas prácticas corporativas en base a COSO se encuentra el aplicar adecuadas Actividades de Control que son en general, normas, procedimientos, acciones, que procuran asegurar que se cumplan las políticas y disposiciones de la dirección, y también constituyen las medidas necesarias afrontar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Ellas se llevan a cabo en todos los niveles, funciones y procesos, por lo que conciernen a la gestión integral de la organización (Méndez), y permiten fomentar un adecuado Ambiente De Control mismo que concierne a la cultura y comportamiento organizacional y está constituido por actitudes, paradigmas, hábitos,

costumbres, estructuras, métodos, estilos y valores compartidos. Es la plataforma de todos los demás componentes.

Es importante considerar que aplicar un adecuado Control Interno en la institución es una práctica que de acuerdo al Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización como el diseño que garantiza de forma razonable el logro de los objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.

Es por este motivo que la definición de control interno en sí y de acuerdo a lo que varios autores manifiestan se resume en la adecuada dirección de los procesos de una empresa u organización con el objetivo de proporcionar cierto grado de seguridad y mitigación de los riesgos presentados en la ejecución de las operaciones o actividades enfocadas a la consecución de los objetivos del negocio (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2014).

Dentro de las instituciones o empresas es necesario se considere como una responsabilidad compartida el mantener un adecuado control interno, con políticas claras y capaces de involucrar a cada empleado en la ejecución de sus actividades generando un adecuado ambiente de control para que de esta manera todos seamos responsables del éxito, fracaso o mejoras en base a la consecución de los objetivos y las estrategias planteadas; y recordando también la adecuada aplicación de un verdadero Gobierno Corporativo.

La aplicación de buenas prácticas se ha requerido desde siempre, sin embargo debido a que en los últimos años hemos visto varios casos o eventos en los cuales se ha identificado la deficiencia de valores éticos en la sociedad así como también por parte de varios funcionarios de diferentes instituciones, así como la identificación de áreas grises que han sido explotadas en beneficio personal, que ocasiona gran preocupación debido a que los casos son diversos, así como los niveles de quienes se ven involucrados y el impacto que generan (Scribd, 2009).

De acuerdo a la metodología COSO es importante que evaluemos las buenas prácticas de Gobierno Corporativo considerando todos sus componentes y principalmente el Ambiente de Control como anteriormente lo mencionamos, de esta forma hemos efectuado un cuestionario de control interno a la institución financiera de nuestro estudio basándonos en sus componentes de lo cual se identifica la necesidad de realizar algunos ajustes a los controles de la institución y son la base fundamental para mantener efectivamente el monitoreo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la Investigación

Dentro de este capítulo se detalla la metodología utilizada para la presente investigación por lo que es importante mencionar que se basa en el análisis de información cualitativa y cuantitativa de acuerdo a los registros obtenidos en el transcurso del año 2014 y el primer trimestre del año 2015 como resultado de los seguimientos efectuados a las operaciones internas.

3.1.1 Tipos de Investigación

Los tipos de investigación utilizados corresponden a información bibliográfica de acuerdo al siguiente detalle:

Fuentes primarias:

- Leyes y normas regulatorias para instituciones financieras
- Informes de control interno
- Informes de los auditores externos
- Información presentada a los entes de control

Fuentes Secundarias:

Las fuentes secundarias que se han consultado permiten obtener datos actualizados y precisos relacionados con el tema de investigación para lo cual se ha realizado consultas en páginas web, y material bibliográfico como: libros, revistas, artículos científicos relacionados.

3.1.2 Niveles de Investigación

Análisis de datos de forma descriptiva en base a los datos compilados luego de efectuar seguimiento a los diferentes procesos internos y con el apoyo de la investigación bibliográfica referente al tema de la investigación propuesta.

Adicionalmente se puede definir como explicativa debido a que guarda mucha concordancia entre las variables que conforman la hipótesis planteada: “El establecimiento de parámetros de medición de mecanismos de control interno y prevención de fraude de las instituciones financieras con la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo

mejora la administración de riesgos y la identificación de deficiencias graves en la institución”. Para lo cual el aporte principal que hemos considerado es la elaboración de una matriz de riesgos que identifique los casos expuestos y permita definir de forma eficiente el adecuado diseño de controles y la disminución de los riesgos de fraude, así como la exposición de los casos a la alta gerencia para que pueda tomar acciones preventivas y correctivas a tiempo enfocándose en buenas prácticas de gobierno corporativo.

3.2 Métodos y herramientas de la Investigación

3.2.1 Población y Muestra

Para la presente investigación no se efectuará la toma de una muestra, sino que la investigación se complementará con una encuesta focalizada a personal de la institución de estudio que tienen experiencia o especialización en temas de gobierno corporativo, control interno y fraudes internos de la institución de estudio con el propósito de identificar aquellos puntos clave sobre los cuales debemos enfocarnos para establecer soluciones eficientes.

3.2.2 Materiales e Instrumentos

Para la presente investigación los materiales necesarios para su desarrollo de acuerdo a la metodología antes indicada se necesitan los siguientes materiales:

- Computadoras
- Flash memory
- Internet
- Suministros de oficina

3.2.3 Presupuesto Estimado

El desarrollo de este trabajo de acuerdo a la metodología antes indicada tiene un presupuesto referencial que se detalla a continuación:

- Materiales: 150
- Impresiones del Trabajo final: 110

3.2.4 Procedimiento

- Se efectuó el análisis de factibilidad para efectuar el presente trabajo, considerando el acceso a la información requerida para el mismo así como de determinó la importancia y aporte que se podría brindar a partir de los resultados de la culminación del mismo.
- Se verificó el acceso y disponibilidad de información en las diferentes fuentes de consulta para poder sustentar la investigación de acuerdo a lo confirmado por varios autores.
- Se identificó que la base de información de casos reportados no puede ser revelada en su totalidad debido a la confidencialidad de la misma, por lo que se verificó la posibilidad de efectuar a investigación sin revelar el nombre real de la institución tomada como caso práctico.
- Se identificó la normativa legal aplicada a las instituciones financieras de acuerdo al tema de investigación.
- Análisis comparativo de los estándares y buenas prácticas de gobierno corporativo aplicadas en otras instituciones financieras y la relación que mantienen con los estándares de control interno, identificación de riesgos y prevención de fraude.
- Estadístico de los motivos por los que las personas efectúan incumplimientos de políticas y procedimientos.
- Análisis estadístico de los casos de fraude reportados internamente en la institución en el año 2014 y el primer trimestre del 2015
- Aplicación de un cuestionario de gobierno corporativo, control interno, prevención de fraude. Presentación de los resultados obtenidos.
- Elaboración de una matriz de riesgos que permita identificar los puntos más vulnerables encontrados y que evidencien la necesidad de efectuar seguimiento a los procesos que corresponde.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Comparación de Gobiernos Corporativos de otras Instituciones Financieras vs “Banco ABC”

4.1.1 Identificación de Principios y Políticas de Gobierno Corporativo en el Banco ABC

Se ha efectuado un breve análisis de todos los puntos aplicados en nuestra institución de lo cual podemos decir que cuenta con políticas y principios basados en los puntos abajo detallados y que se los menciona a detalle en el informe de Gobierno Corporativo de acuerdo a la normativa vigente (Anexo2).

- Conformación del capital
- Participación en las juntas generales de accionistas.-
- Conformación del Directorio
- Participación de los miembros del Directorio en los comités de: Auditoria, Riesgos, Cumplimiento y ética
- Fortalecimiento de la capacidad institucional
- Funcionamiento del Directorio
- Nivel de gastos invertidos en el directorio
- Usuarios de los servicios financieros (aplica para las instituciones que realizan operaciones de primer piso)
- Características del equipo gerencial
- Información laboral

En base al informe efectuado al banco “ABC” hemos podido identificar que existen puntos relevantes en la institución que deben ser mencionados, reportados y presentados a los entes de control y a todos aquellos usuarios que necesite la información relacionada con los temas de gobierno corporativo, control interno y prevención de fraudes.

El informe detalla los datos más relevantes de la institución así como también los cambios estructurales que pueden haberse presentado en el transcurso del último año incluyendo la información relacionada con los accionistas en cuanto a su distribución de

capital, número de participantes, número de acciones de las cuales son dueños, el tiempo de permanencia dentro de la institución bajo esa figura, la participación en las juntas generales y su participación y asistencia en el transcurso del año, los gastos asumidos por este concepto.

Para el tema del directorio de la misma forma se detalla cómo fueron elegidos, quienes conforman el directorio, el tiempo de permanencia en el mismo y como fueron electos. El directorio es uno de los puntos clave para lograr un adecuado gobierno corporativo en una institución, es a partir del cual se tomarán varias de las decisiones más importantes y de donde partirán definiciones para el tratamiento de los puntos de interés de mayor relevancia.

Es importante mencionar que todos estos resultados se los obtiene debido a que los directores son parte activa de los comités de la institución que permiten el crecimiento de la misma e incluso el fortalecimiento de la capacidad institucional. El informe de Gobierno corporativo expresa además la importancia de establecer estándares para los temas de conflictos de interés y todas aquellas relaciones que puedan poner en peligro el negocio o normal flujo de las operaciones de todo un grupo financiero.

Así también se establece como la política de transparencia permite ser leal y fiel con todos los interesados en que la institución logre sus objetivos, como los mismos accionistas, empresarios de grupos asociados, clientes, proveedores, empleados, etc. Para el logro de todo lo antes mencionado es necesario también la existencia de un equipo gerencial que permita mantener un adecuado control y manejo de la institución y una adecuada sinergia entre los integrantes de cada uno de los equipos de trabajo conformados para la obtención de mejores resultados.

Se destaca también la existencia del personal que forma parte de la institución, su nivel de preparación de acuerdo a los puestos existentes y la capacidad de los mismos para ejecutar las tareas asignadas, para lo cual adicionalmente a que tengan un nivel de preparación deben recibir una adecuada capacitación de manera continua y eficiente que permita el logro de los objetivos planteados. El tema de seguridad ocupacional es un punto que si bien es cierto en varias de las ocasiones no se le da mucha importancia, en la actualidad está normado para que se lo aplique en todas las empresas e instituciones de manera obligatoria y constituyendo una especie de seguro con la que cuentan los empleados para que puedan asumir las eventualidades causadas por el trabajo ejecutado.

4.1.2 Cuadro Comparativo de las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo

Luego de haber efectuado una breve radiografía e nuestra institución financiera necesitamos mencionar que aun cuando las empresas o instituciones cuenten con un adecuado diseño de mecanismos, normas y procedimientos no existe forma de aseverar que no se presenten temas delicados o de alto impacto que nos puedan tomar por sorpresa y que fallen los controles existentes, sin embargo la aplicación de todos estos mecanismos de control son una forma de disminuir el riesgo y de cierta manera mitigar su ocurrencia.

Tabla 1. Puntos de Gobierno

NACIONALIDAD DEL BANCO	BANCO	PUNTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE ÉTICA
Colombia	BANCOLOMBIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protección de accionistas, inversionistas, empleados y grupos de interés 2. El propósito es filosofía, políticas y procedimientos relacionados con sus grupos de interés como sus accionistas, junta directiva, alta dirección de compañías, empleados, proveedores, clientes y consumidores financieros, asegurándoles adecuada protección de sus derechos y un trato equitativo. 3. La competencia leal es el elemento base para mantener relaciones y negocios con todas las compañías del grupo y otras instituciones financieras nacionales y del exterior. 4. Existe el propósito ético en un marco de principios y normas de conducta que direccionen adecuadamente el comportamiento de sus accionistas, directivos y empleados. 5. La responsabilidad social constituye un compromiso permanente relacionado con programas a favor de los empleados, comunidad, medio ambiente y demás grupos de interés. 6. La junta directiva es el órgano rector del Banco. Tiene como función principal la definición de políticas y objetivos estratégicos enfocados al crecimiento de la institución. 7. De acuerdo a los entes de control y requerimientos de la junta directiva y de accionistas se efectúa reportes de información clave como informes de riesgos, notas especiales para accionistas e inversionistas, estados financieros publicados, etc. 8. Se ha establecido mecanismos de control con el propósito de mejorar, mantener y fortalecer

NACIONALIDAD DEL BANCO	BANCO	PUNTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE ÉTICA
		<p>los controles internos, mediante la gestión de auditoría interna y revisiones fiscales.</p> <p>9. El Banco cuenta con un adecuado sistema de prevención y control de lavado de activos, financiación del terrorismo basado en el adecuado conocimiento del cliente.</p> <p>10. El Banco ha creado un reglamento de valores corporativos en los que se hace hincapié a los principios de conducta, valores éticos aplicados para todos quienes son parte de la institución. dicho reglamento considera los temas de conflictos de interés (regalos, divulgación de información, prevención y lavado de activos coordinación con autoridades, clientes y proveedores), mismos que son difundidos de manera interna como externa.</p> <p>11. En cuanto a la relación con empleados se trata de mantener un ambiente de equidad, para ayudar a mejorar la generación de valor para accionistas, clientes y proveedores.</p> <p>12. “La institución aporta con la contribución al progreso económico y social del país y apoya a campañas que buscan mejorar la calidad de vida de la ciudadanía en general” (FELABAN, 2007, pág. 85).</p>
Chile	SANTANDER	<p>Mantiene estándares clave dentro de la estrategia general del Banco, con un adecuado ambiente de control creando valor con todos sus interesados.</p> <p>1. Independencia de los directores: es decir que son externos a la institución, los integrantes son doce de los cuales nueve son externos.</p> <p>2. Participación: dentro de los comités conformados los directores son miembros activos; los</p>

NACIONALIDAD DEL BANCO	BANCO	PUNTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE ÉTICA
		<p>comités existentes son: ejecutivo de crédito, ALCO (tomar conocimiento y aprobar, según sea el caso, los riesgos y posiciones tomadas y gestionadas por el área de gestión financiera del banco y sus filiales en Chile), de directores y auditoría, integral de riesgo, estratégico, de recursos humanos y directivos, marketing y comunicaciones, de mercados, de análisis y resolución prevención de blanqueo de capitales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Se mantiene un adecuado código de ética en el que todo el personal se encuentra suscrito. Para ello considera también lo establecido en Basilea, misma que nombra puntos relacionados con la igualdad de oportunidades, prevención de riesgos laborales, respeto a las demás personas, protección del medio ambiente, conciliación del trabajo vida personal y derechos colectivos. 4. Segregación de funciones: mediante la gestión de riesgos se efectúa diferentes equipos para el manejo de los riesgos. 5. Auditoría Independiente: Es un área independiente a las operaciones negocios del banco que se mantiene con el propósito de velar por el cumplimiento de un adecuado control interno de la institución 6. Código de cumplimiento relacionado con las adecuadas prácticas de gobierno corporativo establecidas en Chile, para las que se ha realizado informes sobre litigios que mantiene la institución, modificación de los estatutos del Comité, Información al Directorio, Comunicaciones al personal.

NACIONALIDAD DEL BANCO	BANCO	PUNTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE ÉTICA
		<p>7. Supervisión se mantiene bajo los estándares establecidos por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile y por las especificaciones dadas en Basilea.</p> <p>8. Principio de transparencia efectuado a través de las publicaciones de información que permita a todos los interesados conocer a la institución mediante la presentación de sus alores, principios, aportes a la cultura y pilares de su compromiso con la sostenibilidad (Banco SANTANDER, 2014).</p>
Argentina	BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA	<p>Su código de Gobierno corporativo fue establecido como lineamientos complementarios a los establecidos por el Banco Central de la República Argentina.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pretende dar lineamientos acordes a los principios y lineamientos establecidos aplicables a posibles situaciones, sin embargo no pretende normar todos los aspectos y situaciones que puedan presentarse en las operaciones y negocios. 2. El Directorio establece las normas de gestión económica y financiera del Banco, decide las operaciones con los clientes y resuelve los casos no previstos en la norma (CO Art.15) 3. La administración de la institución está a cargo del Gerente General quien está a cargo del cumplimiento de normas, reglamentos y resoluciones para el Directorio. El Comité Gerencial desempeña la función de asesor del Presidente, Vicepresidente y Directorio. 4. El Directorio establece las normas para la gestión económica y financiera del Banco, decide sobre las operaciones con los clientes, determina las modalidades y condiciones de las

NACIONALIDAD DEL BANCO	BANCO	PUNTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE ÉTICA
		<p>operaciones del Banco y fija las tasas de interés, descuentos, comisiones y plazos para esas operaciones y resuelve los casos no previstos en la norma.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Los valores institucionales son una guía del accionar de la institución, abarcan la integridad, compromiso con los clientes, respeto, confianza, manteniendo una visión ética que permite desarrollar el trabajo diario. 6. Dentro de la institución se mantiene activo el Comité de Auditoria, el Comité de Control y Prevención de Lavado de Activos del Financiamiento del Terrorismo y Otras Actividades Ilícitas, Comité de Tecnología Informática, Comité de Gestión Integral de Riesgos, Auditorías Internas y Externas. Controles Internos. 7. Se ha incluido una política de incentivos económicos al personal como un mecanismo de incentivo por el cumplimiento de metas. 8. El BBVA mantiene un alto compromiso social en el cual participa en varias obras e incentivos a favor de los hijos de los empleados y bonificaciones especiales o subsidios para aquellos con capacidades especiales. 9. Se mantiene una página de acceso libre para todos aquellos interesados en obtener información sobre el BBVA en relación con su política de transparencia. 10. Adicionalmente se mantiene la política “Conozca su Estructura Organizacional” debido a que el Banco consideran fundamental que todos los integrantes del negocio conozcan y

NACIONALIDAD DEL BANCO	BANCO	PUNTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE ÉTICA
		<p>comprendan la estructura y la normativa interna vigente.</p> <p>11. Política de gestión de riesgos basada en estándares internacionales define políticas y procedimientos, asigna responsabilidades a diferentes unidades y jerarquías en el proceso de mejora continua (Banco de la Nación Argentina, 2014).</p>
Ecuador	BANCO “ABC”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene compromiso con los temas de administración de riesgos, integridad de sistemas y control interno para prevención de fraude. 2. Se aplican buenas prácticas de gobierno corporativo con el propósito de facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. 3. El Directorio es el máximo responsable de la administración del Banco 4. La Junta General de Accionistas es el máximo órgano de dirección por lo que necesita estar siempre informado sobre los puntos tratados en los informes de la administración y la evaluación de los principios de gobierno corporativo aplicados en la institución. 5. El directorio participa en los comités creados en la institución: de Auditoria, de Riesgos, de Cumplimiento, de Ética, sin embargo no existe planes de capacitación adecuados para los miembros del directorio. 6. Se ha hecho visto la necesidad de incluir una adecuada política de conflicto de intereses para normar el comportamiento de ejecutivos como de empleados de la institución y se monitoree a través de las áreas de soporte como son auditoria, control interno y riesgo operativo.

NACIONALIDAD DEL BANCO	BANCO	PUNTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE ÉTICA
		<p>7. La institución efectúa la publicación de la información requerida por los entes de control y demás información que considera sea necesaria para aquellos grupos de interés como proveedores, clientes, relacionadas, etc.</p> <p>8. La capacitación a los empleados es muy limitada, se la hace de acuerdo a requerimientos específicos y puntuales siempre que se considere fundamental para continuar con las operaciones y negocios de la institución.</p> <p>9. Para los temas de Seguridad y Salud Ocupacional se ha realizado varias implementaciones y mejoras para el fortalecimiento y prevención de enfermedades de los empleados, sin embargo este cumplimiento aún tiene pendiente un 15% para alcanzar el 100%</p>
<p>Del análisis efectuado se puede observar que a nivel de Latinoamérica el cumplimiento de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo actualmente son parte fundamental para el negocio y buen resultado dentro de las instituciones financieras y en general de todo tipo de empresas y sectores.</p> <p>Las empresas que han implementado un adecuado Gobierno Corporativo han tenido resultados mejores que aquellas que aún no han adoptado dichas políticas, sin embargo con las reformas y cambios actuales todas las empresas e instituciones estamos llamados a la aplicación de buenas prácticas con el propósito de lograr el cumplimiento de metas y objetivos institucionales que permitan mejorar los indicadores financieros y el adecuado crecimiento del negocio.</p>		

Elaborado Por: Autor

4.2 Cuantificar el grado de cumplimiento de las normas

4.2.1 Identificar los motivos más recurrentes de incumplimiento de políticas y procedimientos institucionales

En la actualidad las empresas y negocios han identificado diferentes tipos eventos o acciones no autorizadas que han influenciado de forma significativa a la toma de decisiones emergentes ocasionadas por hallazgos de acciones no autorizadas cometidas por los mismos empleados y altos ejecutivos de las instituciones, por este motivo dichas instituciones han ido desarrollando mecanismos de control, prevención y cumplimiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo enfocadas principalmente a la prevención de fraudes internos.

La gerencia de las instituciones ha identificado que el prevenir este tipo de eventos (fraudes) y establecer medidas de control, monitoreo y prevención son más eficientes y económicas que el asumir las pérdidas ocasionadas por los funcionarios que ejecutan acciones no autorizadas internamente.

Sobre esta base y para la adecuada prevención, detección, investigación y comprobación de este tipo de incumplimientos se establece un equipo de trabajo especializado que tenga experiencia en procedimientos de investigación de delitos financieros, económicos, administrativos, contables, operativos con los que puedan obtener información competitiva y relevante que sirva de evidencia sustentable para comprobar los hechos efectuados y se pueda efectuar las sanciones correspondientes de acuerdo a al reglamento interno de trabajo de la institución y a los documentos legales y penales vigentes en el estado, país o ciudad en donde se encuentran ubicados.

Es necesario recordar que en toda empresa o institución es responsabilidad de la administración el establecimiento de adecuados controles y seguridades que permitan disminuir los riesgos y lograr que los niveles de eficiencia sean los adecuados. Es decir que el presidente ejecutivo, gerente general y demás ejecutivos son los principales responsables de establecer un adecuado gobierno corporativo, mismo que debe tener bases sólidas y técnicas adecuadas de mejora con el propósito de mantenerse alineados con las estrategias de la organización y el logro de los objetivos planteados. Es así que es de mucha importancia que la administración se encuentre debidamente informada de los casos suscitados en la institución con el propósito de tomar adecuadas decisiones que permitan mitigar los riesgos desde los niveles de dirección, así también queda claro que el encargado de efectuar este tipo de seguimientos anti fraude, sea un departamento

específico de control de fraude, o un auditor forense (anti fraude) mantengan la debida confianza y comunicación con la alta gerencia para lograr su participación efectiva.

De esta forma también la administración puede considerar medidas o ajustes que permitan fomentar un alto nivel de principios éticos y morales a ser aplicados en todos los procesos que se efectúan de tal forma que la existencia de áreas grises sea mínima y por tanto el riesgo de fraude interno se reduzca.

Se ha evidenciado que la tendencia de efectuar fraude en las organizaciones es evidentemente alto por lo que en la actualidad los empresarios se ven motivados a fomentar y establecer mejores prácticas para disminuir este tipo de riesgos que afecta a todo tipo de negocios y que en caso de presentarse, en ciertas circunstancias pueden ser fatales para la continuidad de las operaciones. Este tipo de crimen puede presentarse en diferentes escenarios mismos que pueden ser catalogados como macro y microeconómicos de acuerdo a la naturaleza de los individuos y sus negocios.

Es importante mencionar que se ha identificado que existen tres factores base a partir de los cuales se originan los fraudes, dichos puntos constituyen lo que de acuerdo el doctor Donald Cressey constituye el “triángulo de fraude”, dentro del cual está la presión, oportunidad y racionalización.

La presión hace referencia específicamente al motivo, estímulo, incitación o poder que una persona tiene para cometer algún tipo de abuso frente a determinada situación. Oportunidad, el individuo que está planeando un fraude identifica el momento oportuno, un área gris que le permita realizar lo que ha estado planeando. Racionalización conocida también como justificación corresponde a la actitud que toma el individuo para argumentar o convencerse a sí mismo que es correcto o tiene la razón de cometer la violación que ha planeado o ejecutado.

Jorge Badillo señala que “de los tres elementos, la oportunidad es el factor sobre el que más puede influir una organización. Las organizaciones necesitan procedimientos y controles internos que eviten poner a empleados en posiciones para cometer fraude y que detecten actividades fraudulentas si estas ocurren” (Badillo, 2014, pág. 24).

De acuerdo a lo antes mencionado y dentro del seguimiento realizado internamente a las diferentes denuncias y casos detectados se ha obtenido ocho motivos principales o recurrentes que evidencian que el personal de la institución ha identificado puntos con los que en varios de los casos se efectúan por error y en otros que son provocados. Cual quiera que sea la causa todo surge a partir del incumplimiento a políticas y procedimientos, en varios de los casos se evidencia la falta de valores,

conflictos de interés, falta de control interno y establecimiento de controles adecuados, falta de supervisión y monitoreo de las transacciones y actividades, presión para alcanzar las metas (acumulación de deudas), falta de capacitación, nivel de vida exagerado, necesidades urgentes, etc.; todos los puntos antes mencionados pueden ser la causal de fraude interno en la institución.

4.3 Análisis estadístico de los casos de fraude reportados internamente y resultados

Durante el año 2014 107 de los cuales 86 corresponden a eventos presentados en el año 2014 y 21 corresponden a los meses de enero a marzo 2015 lo que representa una pérdida importante para la institución misma que se ha determinado corresponde a US\$52.268.387,10 el detalle es como sigue:

Tabla 2. Casos de Incumplimiento Identificados en el año 2014

Motivos de Incumplimiento 2014	No. Casos	Valor Expuesto
Conflictos de Interés	2	26.464.940,00
Falta de valores éticos en los empleados	21	18.708.220,52
Falta de Control y Supervisión	39	3.333.321,79
Falta de políticas y procedimientos bien definidos	15	350.124,69
Presión por alcanzar las metas	3	23.400,00
Falta de Capacitación	5	3.600,00
Fallas en la comunicación de las políticas aplicadas para campañas	1	2.600,00
Total Casos Identificados 2014	86	48.886.207,00

Elaborado Por: Autor

Para el año 2014 de acuerdo a las estadísticas presentadas, la mayor cantidad de casos reportados se atribuyen a la falta de control y supervisión de los empleados, situación que permite se identifiquen áreas grises en la institución y por ende que sea una tentación para que se cometan actos no autorizados e incluso se cometan fraudes.

Tabla 3. Casos de Incumplimiento Identificados en el año 2015

Motivos de Incumplimiento 2015	No. Casos	Valor Expuesto
Falta de valores éticos en los empleados	7	2.275.644,49
Falta de Control y Supervisión	3	710.318,70
Fallas en la comunicación de las políticas aplicadas para la campaña ²	3	369.617,00
Falta de políticas y procedimientos bien definidos	7	26.599,91
Falta de Capacitación	1	
Total general	21	3.382.180,10

Elaborado Por: Autor

Dentro del periodo de enero a marzo 2015 se han reportado 21 casos que representan US\$3.382.180 por lo que a finales del mismo año la cifra podría ser superior a la mencionada en el 2014 si no se efectúan medidas de control y detección de fraudes internos en la institución. Es importante recalcar también que los riesgos de fraude a los que la institución se expone son excesivamente altos, lo que implica también que pueden ocasionar serias consecuencias.

Tabla 4. Total Casos de Incumplimiento Identificados en los años 2014 y 2015

Etiquetas de fila	No. Casos	Valor Expuesto
Conflictos de Interés	2	26.464.940,00
Falta de valores éticos en los empleados	28	20.983.865,01
Falta de Control y Supervisión	42	4.043.640,49
Falta de políticas y procedimientos bien definidos	22	376.724,60
Fallas en la comunicación de las políticas aplicadas para la campaña ²	4	372.217,00
Presión por alcanzar las metas	3	23.400,00
Falta de Capacitación	6	3.600,00
Total general	107	52.268.387,10

Elaborado Por: Autor

Dentro de esta tabla se puede evidenciar de forma global los diferentes motivos por los que se presentan situaciones especiales y por las que en varias de las ocasiones se efectúan acciones de fraude que en algunos de los casos pueden ser tan altos que pueden inferir incluso en la toma de decisiones de alto nivel o que podrían incluso exponer a la institución a situaciones extremadamente peligrosas para el negocio.

4.4 Aplicación de cuestionarios de gobierno corporativo, control interno, prevención de fraude y resultados

Luego de la aplicación de un cuestionario que ha sido aplicado a un grupo focal exponemos las diferentes respuestas que hemos obtenido, con lo que podemos evidenciar la necesidad de efectuar ajustes en todos los campos referentes a gobierno corporativo, control interno y fraude interno. Estos ajustes estarían direccionados específicamente para el logro de los objetivos planteados, la adecuada utilización de los recursos utilizados en los procesos, la eficiencia y eficacia de los controles.

Tabla 5. Resumen Aplicación de Cuestionario

No. Pregunta	Respuestas comunes (se repiten con frecuencia)	Respuestas Distintivas (vinculadas con el planteamiento)	Respuestas Agrupadas (cuales se pueden agrupar)
1			
1.1	Conjunto de Normas, políticas, procedimientos que regulan el gobierno de una institución	Conformado por el directorio, alta gerencia, según su estructura organizacional	Lineamientos sobre valores y cultura de la empresa
1.2	Sistema de monitoreo y seguimiento a los procesos para la salvaguarda de los activos.	Sistemas, métodos de monitoreo, adoptados por una empresa con el fin de salvaguardar sus activos	Proceso efectuado por todos los miembros de la organización para dar seguridad razonable al logro de objetivos.
1.3	Actividades o acciones irregulares, errores intencionales cometidos por empleados de una institución para beneficio personal.	Acto ilegal caracterizado por el engaño, ocultación o abuso de confianza.	Delito intencional cometido por empleados de una institución, caracterizado por engaño y abuso de confianza para beneficio personal.
2	Todos los miembros de la organización	Los directivos de la organización	Todos los miembros de la organización van desde los mandos más altos hasta los más bajos.
3	Por necesidad, presión	Obtener dinero fácilmente,	Presión, incentivos,

	oportunidad y falta de controles.	coimas, ambición.	oportunidad, abuso de confianza.
4	Todos los niveles	Niveles bajos	Altos, medios, bajos.
5	Políticas de fraude interno. Políticas de denuncias internas.	Línea caliente (reporte de denuncias)	Código de ética. Conozca a su cliente.
6	Desvinculación del empleado	Identificar el origen de los fraudes e implementar los controles adecuados	Implementar un sistema de control, monitoreo y alertas en caso de inusualidades, comunicación de riesgos y desvinculación de los empleados involucrados en los casos de fraude.
7	Auditoria Interna. Control Interno	Las áreas que tengan a cargo el control de las operaciones	Auditoria Interna. Control Interno Recursos humanos Legal
8	Implementar políticas y procedimientos para prevención de fraude y mejora de controles.	Implementación de controles según COSO ERM. Implementación de OHSAS 18.000 Implementación de sistemas de control de transacciones (snifer).	Capacitación constante. Implementación de políticas y procedimientos para mitigar el riesgo de fraude

Tabla 5.1 . Resumen Ampliado de Aplicación de Cuestionarios

No	Pregunta	Respuesta
1.	Significado de:	
1.1	Gobierno Corporativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conjunto de normas, principios, herramientas que rigen una empresa 2. Políticas y procedimientos que rigen el comportamiento de una Institución 3. Conjunto de reglas, procesos y leyes que sirven para regular una compañía 4. Conformado por el directorio, alta gerencia, según su estructura organizacional 5. Conjunto de principios y normas que regulan el funcionamiento de los órganos que gobiernan la empresa 6. Principios que norman el funcionamiento del gobierno de una empresa: Directorio, accionistas, alta dirección. 7. Principios y normas que regulan el funcionamiento de Accionistas Directorio y alta dirección. 8. Conjunto de normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. 9. Principios y normas que regulan los órganos de gobierno 10. Lineamientos sobre valores y cultura de la empresa
1.2	Control Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento efectuado a cada área de una empresa por cada uno de sus procesos para detectar anomalías e implementar puntos de control y mejora. 2. Proceso que busca el aseguramiento y monitoreo de los controles 3. Proceso ejecutado por la gerencia y demás personal de la entidad para proporcionar seguridad razonable a las operaciones relacionadas con los objetivos. 4. Área encargada de brindar seguridad razonable en todos los procesos de la empresa con el fin de evitar fraude y corrupción 5. Conjunto de normas que buscan el perfecto funcionamiento de los procesos. Así como mitigar los riesgos. 6. Conjunto de políticas y procedimientos internos para salvaguardar los activos y brindar confiabilidad en la

		<p>información financiera y velar por el cumplimiento normativo legal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Plan y métodos adoptados por una empresa con el fin de salvaguardar sus activos 8. Proceso efectuado por todos los miembros de la organización para dar seguridad razonable al logro de objetivos. 9. Organización de medidas de control para evitar fraudes. 10. Sistema de monitoreo y seguimiento a los procesos.
	Fraude Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza dentro de una empresa en la que se encuentran involucrados los empleados 2. Actividades o acciones irregulares que cometen los empleados de una institución 3. Cualquier acto intencionado por un empleado de una compañía para su beneficio propio. 4. Acto doloso que realiza un colaborador de la empresa con el objeto de recibir un beneficio. 5. Errores intencionales cometidos por funcionarios de la empresa para su beneficio. 6. Es un hecho doloso cometido con intencionalidad para beneficiarse ilícitamente con recursos ajenos. 7. Cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, ocultación o abuso de confianza. 8. Delito no violento cometido por empleados de una empresa 9. Delito cometido por empleados internos 10. Falta de cumplimiento con los procesos y ausencia de control.
2. Quiénes son los responsables de evitar los fraudes internos?		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Líneas de supervisión 2. Todos los miembros de la organización desde la alta gerencia hasta los niveles operativos 3. Todos los empleados de la compañía 4. Todos los colaboradores de la compañía 5. Gerencia. Auditoría. Control Interno. 6. Todo el personal 7. Todos los integrantes de la organización 8. Todos 9. Todos los directivos de las organizaciones

		10. Toda la organización
3. Cuales considera son los motivos por los que la gente comete fraude?		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad económica, nivel de vida diferente, lujos, vicios, etc 2. Por presión oportunidad cuando los controles son débiles y por racionalización 3. Falta de controles, salarios bajos, falta de conocimiento del personal. 4. Obtener dinero fácilmente. Necesidades económicas. Ambición. 5. Necesidad. Coimas. Oportunidad. 6. Presiones, incentivos oportunidad para evadir controles 7. Deficiencia de controles. Abuso de confianza. Oportunidad. Presión. 8. Incentivo, oportunidad, racionalización. 9. Necesidad. Oportunidad. 10. Presión personal y falta de valores
<p>4. Qué nivel de mandos considera son los más propensos a cometer fraudes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mandos altos (niveles ejecutivos) • Mandos medios • Mandos Bajos <p>De las respuestas obtenidas hemos obtenido los siguientes resultados:</p> <p>El 30% de los encuestados afirman que todos los niveles jerárquicos de una organización tienen tendencia a cometer fraude.</p> <p>El 40% consideran que los mandos medios y los mandos altos son los que tienen mayor tendencia de cometer fraude dentro de las organizaciones.</p> <p>El 20% afirma que los niveles altos y bajos son los que presentan mayor tendencia de cometer fraude y afectar a la institución, sin embargo los niveles altos pueden ser pocos pero afectan de forma significativa a diferencia de los niveles bajos que se presentan en pequeñas cifras pero que al ser numerosas también afectan significativamente.</p> <p>El 10% restante afirma que de los casos investigados, los niveles bajos son los que tienen mayor tendencia para cometer fraudes internos.</p>		

<p>Cada una de las respuestas obtenidas ha sido respondidas de acuerdo al nivel de experiencia y a los casos presentados para análisis de cada encuestado y por tanto la tendencia de las respuestas difieren unas con otras, sin embargo de las estadísticas que se mantiene, se evidencia que todos los niveles de una organización propenden a cometer fraude unos en mayor proporción que otros y se puede decir que los mandos altos impactan de manera significativa a diferencia de los niveles medios y bajos. Es importante mencionar que si en los niveles medios y bajos se presentan muchos casos de fraude podría ser que la sumatoria de dichos casos impacte de forma material a la organización.</p>		
<p>5. Usted conoce si la institución en la que trabaja tiene políticas y procedimientos para evitar fraudes internos? Si/No Cuáles?</p>		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Si: conozca a su cliente, conozca a su empleado, comunicaciones de procedimientos en caso de fraudes. Canal de denuncias 2. Sí. Política de fraude interno. Política de denuncias internas 3. Políticas de Fraude Interno y denuncias 4. Notificación al área de control interno. Línea caliente. 5. Si. Políticas de control de fraude. 6. Si. Canal de denuncias. Código de ética. Reglamento Interno. 7. Manuales de procedimientos. Controles para las actividades realizadas. 8. Si. Política de fraude 9. Si Conozca a su empleado 10. Código de ética. Políticas y procedimientos. Controles de monitoreo y seguimiento.
<p>6. Qué acciones debe tomar la institución en caso de fraude interno?</p>		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación del Caso. Visto Bueno: Depende la gravedad del caso. 2. Implementar un sistema de gestión de riesgos de fraude interno que va desde la identificación, evaluación, tratamiento y comunicación de riesgos 3. Implementar un sistema de gestión interno de fraude 4. Revisar e indagar los motivos y causas de fraude interno. Si es significativo. Desvinculación del empleado con la institución. 5. Mejorar la calidad de control interno. Reingeniería de los

		<p>procesos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Desvinculación del empleado. Acción legal. 7. Identificar el origen de los fraudes e implementar los controles adecuados. 8. Acorde al reglamento interno 9. Desvinculación del colaborador 10. Todo acto de fraude interno debe ser investigado y castigado. Reforzar los controles.
7. Quien o que área debe encargarse de efectuar los seguimientos en caso de presentarse fraudes?		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad física. Asuntos internos (control Interno) 2. Asuntos Internos (control interno) 3. Control interno y seguridad física 4. Control interno 5. Auditoria Interna. Control Interno 6. Recursos Humanos (laboral). Legal (abogados). El área de control competente. 7. Auditoria Interna 8. Asuntos internos (recursos humanos, control interno, legal, etc) 9. Areas de control 10. Auditoria o control (quien tenga a cargo)
8. Que otras buenas prácticas puede recomendar para su empresa?		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor comunicación sobre las consecuencias que traería cometer estos actos. 2. Establecer políticas y procedimientos referentes a la prevención de fraude. Implementar Controles eficientes. Implementar campañas de información y prevención. 3. Establecer controles, políticas y procedimientos en base a los riesgos operativos de la compañía de forma que mitigue o disminuya el fraude. 4. Implementación de controles según COSO ERM. Implementación de OHSAS 18.000 5. Implementación de sistemas de control de transacciones (snifer). 6. Profundizar la cultura de control de arriba hacia abajo.

		<p>Mayor capacitación sobre las políticas existentes.</p> <ol style="list-style-type: none">7. A través de indicadores y alertas de actividades fraudulentas.8. Capacitación constante. Denuncias.9. Manejo adecuado de procedimientos, análisis de cargos y responsabilidades.10. Proceso continuo de mejora de controles y seguimiento de procesos claves críticos.
--	--	--

Elaborado Por: Autor

4.5 Elaboración de una matriz de riesgos y controles

Tabla 6. Matriz de Riesgos

DEBILIDAD	CONTROL			RIESGO	RIESGO INHERENTE			RIESGO DE CONTROL			RIESGO COMBINADO			PLAN DE ACCIÓN
	SÍ	NO	DESCRIPCIÓN		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Fallas en la definición de perfiles y usuarios	X		Segregación de funciones	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por errores o limitaciones en la implementación de seguridad por fallas en la implementación de perfiles de usuarios.			X		X		X		Revisión de segregación de funciones para una adecuada definición de perfiles.	
Contratos inadecuados / incompletos	X		Capacitación de los procesos que ejecutan los empleados	En caso de reclamos legales la institución no tenga respaldos para responder las demandas		X			X		X		Capacitación adecuada a los intervinientes del proceso	
Falta de capacitación		X	N/A	Que la ejecución de las operaciones se efectúe sin conocimiento			X		X		X		Capacitación adecuada a los intervinientes del proceso	
Políticas Inadecuadas	X		Establecimiento de políticas y procedimientos para todas las operaciones	Incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos			X		X		X		Revisión y redefinición de políticas y procedimientos que permitan un adecuado funcionamiento de los controles	
Deficiencias en el proceso de generación y manejo de información	X		Manejo de información de forma confidencial	Información confidencial revelada a personas no autorizadas	X				X		X		Supervisión y monitoreo estricto del personal que maneja información confidencial	

DEBILIDAD	CONTROL			RIESGO	RIESGO INHERENTE			RIESGO DE CONTROL			RIESGO COMBINADO			PLAN DE ACCIÓN
	SÍ	NO	DESCRIPCIÓN		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Falta de automatización de los procesos	X		Revisión manual de la información generada	Las revisiones manuales están sujetas a errores en mayor proporción	X				X		X			Efectuar un levantamiento de todos los procesos manuales que se mantienen al momento para incluirlos como parte de los nuevos proyectos a desarrollar
Inadecuado diseño de Procesos / Productos		X	N/A	Diseño inadecuado de procesos, por tanto pérdidas económicas para el banco						X			X	Adecuada selección de personal para el área que realiza procesos en la institución. Capacitación de los procesos del banco. Dotación de herramientas adecuadas y necesarias para el diseño y ejecución de los procesos
Fraude /asalto/robo	X		En todas las oficinas se mantiene guardias de seguridad, cámaras, alarmas y controles operativos que el personal debe cumplir	Que no se cumplan los estándares y políticas de seguridad establecidas por la institución.	X					X		X		Campañas de concientización de control interno y prevención de fraudes basados en el cumplimiento de buenas prácticas establecidas por la institución.
Ausencia de políticas para varios de los procesos		X	N/A	Que la ejecución de las operaciones se efectúe sin conocimiento y con fallas enormes	X					X		X		Levantamiento de las políticas establecidas para cada uno de los productos que ofrece el banco. Establecer políticas adecuadas para aquellos

DEBILIDAD	CONTROL			RIESGO	RIESGO INHERENTE			RIESGO DE CONTROL			RIESGO COMBINADO			PLAN DE ACCIÓN
	SÍ	NO	DESCRIPCIÓN		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
														procesos que no están normados
Vulnerabilidad de seguridades en los aplicativos	X		Seguridades diseñadas para cada aplicativo de acuerdo a su necesidad y uso	Que las seguridades diseñadas no estén adecuadamente implementadas o no funcionen de acuerdo a lo requerido	X					X		X		Diseño de controles adecuados para aquellos sistemas que se ha evaluado la necesidad de efectuar ajustes
Debilidades en el control interno en el proceso de compras y pagos		X	Se efectúa la revisión de todas las solicitudes de compra internas con los servicios o bienes que ofrecen los proveedores	Conflictos de interés entre los proveedores y el personal que trabajan en las áreas administrativas		X			X			X		Creación de una política relacionada con los conflictos de interés Evaluación de la adecuada segregación de funciones. Refuerzo del monitoreo y supervisión de control interno para las operaciones administrativas.
Falta de políticas de autorización niveles de aprobación de afectaciones cuentas sensitivas		X	Cuadre de las cuentas debe ser igual a los estados de cuenta	Que los cuadros de las cuentas no presenten de forma transparente los cruces y se estén realizando afectaciones que no corresponden			X			X			X	Diseño de mecanismos de control, supervisión y monitoreo de las cuentas de forma eficiente
Recepción personal de pagos que no tienen cuenta en banca de microempresas	X		N/A	Que el dinero recibido sea utilizado para fines diferentes a los establecidos	X				X		X			Diseño de controles automáticos que permitan mejorar el servicio y disminuir los riesgos de fraude

DEBILIDAD	CONTROL		DESCRIPCIÓN	RIESGO	RIESGO INHERENTE			RIESGO DE CONTROL			RIESGO COMBINADO			PLAN DE ACCIÓN
	SÍ	NO			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Deficiencias en el proceso de selección, seguimiento y crecimiento del personal		X	Se efectúa investigaciones de las personas que van a ingresar al banco. Se realiza seguimiento al personal del que se ha detectado falencias. Se efectúa el envío de comunicaciones al personal para que conozca las vacantes existentes	Que el personal seleccionado no sea acorde a los requerimientos establecidos, lo que ocasiona alta rotación en algunos de los puestos, el seguimiento se da para aquellos que presentan de alguna forma ciertos focos de alerta			X			X			X	Diseñar adecuados mecanismos de selección de personal, seguimiento del mismo y un adecuado proceso de promoción y crecimiento que incentive a permanecer en la institución

Elaborado Por: Autor

4.6 Discusión en Base a Matriz de Riesgos y Controles

Se ha elaborado una matriz que describe claramente las debilidades encontradas, la existencia de controles, la descripción del control aplicado en caso de existir, la identificación de los riesgos que se derivan de las debilidades encontradas y de los controles que no existen, o de aquellos que han sido diseñados pero no implementados o a su vez aquellos controles que han sido diseñados e implementados pero que no son eficientes. De esta identificación se ha incluido puntos o planes de acción sencillos pero considerados adecuados para la mejora de controles lo que tiene como consecuencia el mitigar los riesgos.

Dicha matriz fue elaborada en base a las estadísticas obtenidas en el transcurso de un año tres meses, relacionados con temas internos que se presentan por casos especiales que han sido identificados y que se encuentran descritos en el punto 4.3 de este documento, en el que se evidencia existen muchos casos originados por debilidades internas como las que se resumen a continuación:

- Falta de control y supervisión,
- Falta de políticas y procedimientos debidamente definidos y comunicados
- Falta de valores éticos de los empleados
- Falta de Capacitación
- Conflictos de interés

Los puntos antes mencionados originan riesgos como:

- Que el dinero recibido sea utilizado para fines diferentes a los establecidos
- Que los controles diseñados no estén adecuadamente implementados y no funcionen de acuerdo a lo requerido
- Conflictos de interés entre los proveedores y el personal que trabajan en las áreas administrativas
- Que el personal seleccionado no sea acorde a los requerimientos establecidos
- Incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos

Se ha definido un plan de acción que permita mitigar los riesgos, mejorar los procesos e incentivar al cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos. Para los casos identificados se ha diseñado una matriz de riesgos y controles con el propósito de aplicar procedimientos de seguimiento y monitoreo que nos permitan fortalecer la cultura de gobierno corporativo así como mejorar el ambiente de control.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Las normas y procedimientos aplicados por las instituciones financieras en general incluyendo nuestra institución de estudio se encuentran estandarizadas por las normas vigentes dadas a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador y son alineadas con las prácticas realizadas en otros países.
- Los análisis efectuados a los gobiernos corporativos, control interno y prevención de fraude aplicados en otros bancos permiten identificar los puntos clave a ser ajustados, cambiados e implementados para la mejora integral y eficiencia de las operaciones de la institución.
- Los cuestionarios de control interno permiten identificar el grado de compromiso que tiene el personal de una institución respecto al cumplimiento de políticas y procedimientos así como el alcance obtenido luego del trabajo realizado y los puntos que deben ser ajustados para la consecución de los objetivos.
- La falta de cumplimiento de las políticas de gobierno corporativo, control interno y prevención de fraude evidencia el riesgo de pérdida de cuantiosas sumas de dinero que podría la institución invertir las en la mejora de procesos, automatización de sistemas y evidentemente mejora de controles internos, por ende la eficiencia de sus operaciones

5.2 Recomendaciones

- Mantener el cumplimiento de la normativa dictada por los entes de control para lograr un adecuado resultado con bases técnicas que permitan la consecución de los objetivos de forma eficiente.
- Efectuar comparaciones constantes con otras instituciones financieras tanto nacionales como extranjeras en relación a los puntos considerados como claves del gobierno corporativo, control interno y disminución de fraude de la institución, de esta forma comparar, igualar y mejorar, la eficiencia de las operaciones del negocio considerando también un adecuado manejo de los riesgos y cumplimiento de las políticas establecidas.
- El Banco ABC necesita aplicar constantemente cuestionarios de control interno y prevención de fraude con el propósito de realizar evaluaciones de control, seguimiento y monitoreo que le permitan ajustar procesos logrando la eficiencia de los controles y la optimización de los recursos.
- Fomentar el cumplimiento de políticas y procedimientos de gobierno corporativo, control interno y prevención de fraude evitando el desmedido desperdicio de recursos e impactos económicos significativos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (25 de septiembre de 2011). *Un buen Gobierno Corporativo un medio para combatir la corrupción*. Obtenido de <http://www.iaiecuador.org/downloads/GobiernoCorpPresentaci%F3n%20inicial.ppt>
- Ávila, J. (7 de junio de 2011). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/125721433/CONTROL-DE-RIESGOS-FINANCIEROS-1-ppt#scribd>
- Badillo, J. (14 de julio de 2014). *Uso de técnicas de contra-inteligencia para que las organizaciones se defiendan de las actividades de quines cometen fraudes*. Obtenido de http://www.felaban.net/archivos_boletines_clain/archivo20140723221335PM.pdf
- Banco de la Nación Argentina. (2014). *Código de Gobierno*. Obtenido de http://www.bna.com.ar/Downloads/Codigo_de_Gobierno_Societario_espaniol_2014.pdf
- Banco de México. (10 de julio de 2015). *Riesgos de las Instituciones Financieras*. Obtenido de <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/fichas/indicadores-financieros/%7B21F1ED23-A991-0977-ECD3-5555886B7F4D%7D.pdf>
- Banco de Pagos Internacionales. (febrero de 2006). *La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias*. Obtenido de <http://www.bis.org/publ/bcbs122es.pdf>
- Banco SANTANDER. (25 de noviembre de 2014). *Comunicado interno*. Obtenido de <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D680\921\03+Gobierno+Corporativo+SPA+ACCE>.
- Baracaldo, N. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (aplicación de método de casos). *Cuadernos de Contabilidad No. 14*, 581-615.

- CAF. (2010). *Gobierno Corporativo. Lo que todo empresario debe saber*. Obtenido de <http://www.caf.com/media/1390757/gobierno-corporativo-lo-que-todo-empresario-debe-saber.pdf>
- CAF. (2013). *Lineamientos para un código latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Obtenido de http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf
- CAF. (2013). *Lineamientos para un Código latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Obtenido de http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf
- CAF. (10 de julio de 2015). *Folleto Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber*. Obtenido de http://www.caf.com/media/3270/Mfolleto_solo_caf.pdf
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (15 de diciembre de 2014). *Guidance on Internal Control*. Obtenido de <http://www.coso.org/IC.htm>
- FELABAN. (octubre de 2007). *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*. Obtenido de http://www.felaban.net/archivos_publicaciones/buen_gobierno.pdf
- Gobierno Vasco. (1 de agosto de 2014). *Ley Reguladora del Código de Conducta y de los Conflictos de Intereses*. Obtenido de <https://www.euskadi.eus/r48-bopv2/es/bopv2/datos/2014/08/1403439a.pdf>
- Hernández, J. (2010). *La Auditoría Interna de los Riesgos de Información*. Deloitte.
- IGCLA-GCCF. (31 de octubre de 2011). *Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010-2011*. Obtenido de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/53419f004e478357b616be7a9dd66321/Gobierno_Corporativo_en_Latinoamerica_2010-11.pdf?MOD=AJPERES
- Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo. (2011). *Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*. Obtenido de http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/CodigoIBGC_4a_ed_espanhol.pdf
- Jiménez, E. (24 de marzo de 2014). *NIA 500*. Obtenido de <http://normasdeauditoriaitch.blogspot.com/2014/03/nia-500.html>

Junta Bancaria del Ecuador. (22 de enero de 2013). *Resolución No. JB-2013-2392*.

Obtenido de

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2013/resol_JB-2013-2392.pdf

Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo; ¿Qué es? y ¿Cómo andamos en Casa?

Cuadernos de Economía, Año 40, N° 120, 207-237 .

Mantilla, S. (2009). *Auditoria del Control Interno* . Bogotá: ECOE.

Pestarino, E. (22 de octubre de 2011). *La ética profesional*. Obtenido de

http://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/nov/memorias_rev_fiscal_for_o_firmas/eventos_rev_fiscal/III_foro_firmas/etica_profesional_eduardo_pestarino.pdf

Proyecto Anticorrupción "Si se puede". (2006). *Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)*. Quito: USAid.

PWC. (22 de abril de 2014). *2014, año de transición al nuevo COSO 2013*. Obtenido de

<http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf>

Sabando, Gloria. (10 de julio de 2015). *Informe de Gestión Diciembre 2007 - Diciembre 2010*. Obtenido de

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/main/informe_gestion_2007-2010.pdf

Scribd. (10 de agosto de 2009). *Fraude Interno, Delito No Violento*. Obtenido de

<http://es.scribd.com/doc/18348258/Fraude-Interno#scribd>

Superintendencia de Bancos del Ecuador . (10 de julio de 2015). *Estándares Modernos de Supervisión*. Obtenido de

http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=689&vp_tip=2

ANEXOS

Anexo 1. Principios para un buen gobierno corporativo¹

PRINCIPIO 1: Los miembros del consejo deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañan al banco.

El consejo de administración constituye una pieza clave en el adecuado Gobierno Corporativo de un Banco, es el responsable del funcionamiento y solidez financiera del mismo; por consiguiente para fortalecer el sistema de gobierno corporativo suelen aplicar los siguientes puntos:

- Tener total entendimiento de la sensibilidad de sus funciones
- Velar por la estrategia global del banco, considerando su política de riesgos y gestión
- Debe tener compromiso de lealtad y debida diligencia para con la institución
- Los conflictos de interés no deben ser parte de la institución, por tanto debe existir mecanismos de prevención
- No tomar decisiones cuando exista un conflicto de intereses que afecte al desempeño de sus funciones
- Asignar el tiempo y recursos necesarios para cumplir sus responsabilidades
- Mantener un adecuado conocimiento y experiencia de según se requiera
- Efectuar evaluaciones periódicas de seguimiento de las prácticas de gobierno corporativo y la adecuada elección o designación de sus miembros
- Asegurarse de que la institución mantiene un plan de continuidad, en caso de que alguno de sus mandos altos necesite ser remplazado
- Velar porque la alta gerencia y su comité cumplan sus obligaciones y responsabilidades de manera eficiente y clara
- Mantener reuniones periódicas de seguimiento entre la alta gerencia y los auditores internos de la institución
- Garantizar que el banco mantiene solidez y seguridad así como también que todas sus actividades cumplen lo establecido por el ente regulador
- Mantener una adecuada segregación de funciones entre la alta gerencia la administración y las operaciones.

¹ Información obtenida de “La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias”, pp 5-16.

- Mantener una debida diligencia al contratar a los auditores externos

Adicionalmente a esto la institución financiera está en toda libertad de contratar a los consultores o asesores consejeros externos de los que puedan obtener de forma independiente comentarios, sugerencias, conclusiones y recomendaciones. El consejo de administración es quien responderá en caso de acciones inapropiadas efectuadas por accionistas que vayan en contra de lo establecido en la institución o los entes de control y que pueda afectar la integridad o reputación de la misma. Dentro de este marco de requerimientos también es importante mantener independencia de la administración el consejo administrativo, la alta gerencia y el consejo de auditores (supervisor) evitando de esta manera que se aprueben posibles opciones que no precisamente sean las mejores para la institución provocando además un posible conflicto de intereses.

Es importante mencionar también que el Consejo debe considerar la necesidad de que sus miembros consejeros (auditores internos) cuenten con la experiencia y preparación adecuada para ejercer y vigilar cumplimiento del gobierno corporativo, por lo que deben incentivar programas de educación continua para los miembros de dicho consejo y establecer las medidas requeridas para cumplir con este requisito y tengan la aptitud necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones. Además este consejo debe tener total parcialidad y estar al margen de todas aquellas influencias políticas que puedan presentarse y que pudieran ocasionar posibles conflictos de interés, por lo que dependiendo el caso incluso se considera la posibilidad de rotar ocasionalmente a los miembros del consejo y su presidente.

El Comité considera adecuado y ventajoso que los grandes bancos con actividad internacional cuenten con un comité de auditoría o entidad equivalente con funciones similares. El comité de auditoría suele encargarse de vigilar a los auditores internos y externos del banco; de aprobar, o bien recomendar al consejo de administración o a los accionistas que aprueben, el nombramiento, retribución o destitución de los auditores externos; de examinar y aprobar el ámbito y la frecuencia de las auditorías; de recibir los informes auditores; y de asegurar que la dirección del banco adopta las medidas correctivas pertinentes en el momento oportuno para solucionar las deficiencias, el incumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos, u otros problemas identificados por los auditores.

Dentro de las instituciones financieras en el Ecuador actualmente se ha visto que existen también otro tipo de consejos o comités a través de los cuales se canalizan los casos de acuerdo a su naturaleza, para lo cual se han identificado los siguientes:

- **Comité de Gestión de Riesgos**, efectúa seguimiento de la alta gerencia y dirección en base a riesgos de crédito, liquidez, mercado, operativo, de cumplimiento y reputación.
- **Comité de retribución**, cuida que las remuneraciones de los ejecutivos de la institución cumplan con los límites establecidos por los entes regulatorios y las especificaciones de la institución como: cumplimiento de objetivos, aplicación de estrategias, etc.
- **Comité de nombramientos / gobierno corporativo / recursos humanos**, que evalúa la eficacia del consejo y dirige el proceso de renovación y sustitución de sus miembros.

PRINCIPIO 2: El consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria.

Resulta totalmente importante que se mantenga una adecuada administración y seguimiento del cumplimiento de los objetivos de la institución, adicionalmente debe velar porque la alta dirección cumpla con las políticas establecidas por la institución.

Dentro de este punto el consejo es responsable de poner a prueba los estándares profesionales y niveles corporativos a sí mismo, a la alta gerencia y a los empleados considerando los intereses que tiene el banco, el área y a la vez los clientes. Como parte de estos estándares es importante se evalúe todas las posibles prácticas ilegales, poco éticas que afecten a la institución tanto de forma interna como externa, de esta manera deberá analizar también la existencia de una unidad que se dedique específicamente a la detección de fraude interno para de esta manera disminuir el riesgo.

PRINCIPIO 3: El consejo de administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilización en toda la organización.

Dentro de este principio es fundamental existan las definiciones y especificaciones de funcionalidades obligaciones y responsabilidades con las que cada funcionario de la institución va a cumplir y más aún en el caso de la administración, la alta gerencia. Es así que el consejo administrativo tiene por objeto velar por el cumplimiento de las funciones de la gerencia en cuanto a políticas y procedimientos establecidos, a su vez la gerencia debe responder por la delegación de responsabilidades al personal del banco y fomentar estructuras estratégicas que permitan una adecuada

administración de los recursos en función de la obtención de resultados positivos para la institución. Si el banco forma parte de un grupo se debe aplicar la misma filosofía, sin embargo al ejercer las funciones de gobierno corporativo el consejo debe tener un amplio conocimiento en cuanto a los riesgos y todo tipo de afectaciones que pueden influir sobre la institución, contando con que al hablar de un grupo ya no son únicamente los intereses de una sino de varias instituciones que buscan un objetivo en común.

PRINCIPIO 4: El consejo deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de éste. La alta gerencia debe velar por que la administración de la institución sea la más idónea y esté a cargo de personas que realmente tienen la suficiente preparación y experiencia para asumir las responsabilidades y mantener un adecuado control y supervisión sobre las responsabilidades y personal a cargo.

Así también como parte de un adecuado gobierno corporativo la administración y la alta gerencia son responsables de evitar que los altos directivos participen de forma indebida en la toma de decisiones, que no controlen de forma adecuada las actividades de ciertos empleados, o no cuestionen a aquellos que no han cumplido con los rendimientos esperados por la institución.

PRINCIPIO 5: El consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno. Para un adecuado gobierno corporativo es fundamental el adecuado reconocimiento de los auditores que cumplan con independencia, competencia, calificación y responsabilidad sobre el control interno. Es así que la alta gerencia puede utilizar como insumo principal la información reportada en los informes de auditoría y control interno para asegurar y comprobar con independencia que la información es íntegra de acuerdo a lo reportado.

Como complemento a estos niveles de seguridad que puede requerir el consejo de la institución y la alta gerencia se pueden efectuar algunas acciones adicionales relacionadas, como. Asegurarse que los auditores externos contratados tienen la suficiente experiencia y calificación para desempeñar las funciones encomendadas.

Tomar las recomendaciones efectuadas por los auditores de forma inmediata para su corrección y mejora y una pronta corrección de problemas y disminución de los riesgos que estos puedan causar. Los informes de los auditores externos pueden ser

claves para la definición de las actividades de los auditores internos y la definición de los alcances del área de auditoría interna, riesgo operativo y control interno.

El control interno del banco debe ser fuerte, sólido e independiente con el propósito de que mantenga un adecuado monitoreo de cumplimiento de las normas, leyes, reglamentos y demás especificaciones que el ente regulador disponga para cumplimiento de la institución. Toda la información requerida debe ser entregada de forma oportuna.

PRINCIPIO 6: El consejo deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos, su estrategia a largo plazo y su entorno de control. Para el cumplimiento de este principio, es fundamental que los objetivos que tienen los consejeros, así como la alta gerencia y ejecutivos, estén planteados de acuerdo a las estrategias y objetivos que tiene la institución, guardando congruencia entre los intereses del banco con la de sus accionistas.

Dentro de este punto se incluye un marco de actuación que permita dinamizar el sistema de retribución de la institución y los sistemas de compensación de los empleados, para lo cual se necesita establecer bases y principios claros, sólidos y adecuados. Esta remuneración debe ser entregada de acuerdo a un sinnúmero de condiciones objetivas y oportunas para mejorar el Gobierno Corporativo a largo plazo. De esta manera los beneficios para la institución también pueden ser los adecuados para lograr fidelización de sus ejecutivo y empleados.

PRINCIPIO 7: El banco deberá estar dirigido con transparencia.

Como ya lo hemos mencionado y se ha hablado del principio de transparencia dentro de un adecuado gobierno corporativo es fundamental para mantener en orden las operaciones y negocios de la institución tanto a nivel interno como externo. Es importante recordemos que al hablar de transparencia estamos haciendo referencia a todas aquellas acciones a favor tanto de los accionistas, como de la administración y alta gerencia y otras partes interesadas en conocer la situación actual de la institución de manera oportuna a través de una adecuada publicidad de la información. Esto permite incluso que los supervisores mejoren su capacidad para vigilar de modo eficaz la seguridad y solidez de los bancos.

El ente de control solicita información con mucha regularidad, con la cual el banco debe cumplir de forma inmediata, íntegra y oportuna, a lo que llamaríamos también transparencia de información. Los bancos hacen pública información a través de su página de internet, de su informe anual y demás publicaciones presentadas periódicamente. La información presentada debe guardar relación directamente con su tamaño, estructura, propiedad, economía, riesgo, y demás factores que influyan para su publicación. Así también es importante se publique aquella información relacionada con su gobierno corporativo y que de cierta forma constituye información más específica como la estructuración del consejo de administración, los directorios conformados, independencia, la participación de las operaciones y demás asuntos que puedan de alguna forma afectar a la institución.

PRINCIPIO 8: El consejo y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del banco y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia (principio de “conozca su estructura”).

El banco al tener una estructura compleja por su naturaleza de negocio y exigencias de los entes de control está sujeto al cumplimiento de leyes y normas aplicables a este sector productivo, sin embargo es necesario también que la alta dirección y consejo mantengan intenciones apropiadas para afrontar diferentes tipos de acciones. El gobierno corporativo en este punto tiene una gran tarea al diseñar estructuras que permitan la fluidez adecuada de las operaciones. Dentro de este punto es importante hacer una concientización de la importancia que tiene el fomentar un adecuado ambiente de transparencia y control con respecto a las actividades que realiza la institución.

Para lograr el cumplimiento de este principio es necesario que el consejo administrativo de la institución bancaria identifique aquellas actividades que realmente son rentables y puedan mejorar los índices de la misma sin que se genere riesgos legales o de reputación. Para evitar estos posibles riesgos es importante que el Banco cumpla con algunas políticas y procedimientos que permitan identificar, gestionar y mitigar los riesgos derivados de estas actividades. Siendo así se ha considerado también la posibilidad de establecer posibles opciones para que los riesgos se mitiguen y puedan gestionarse adecuadamente, como:

- El consejo administrativo es responsable de garantizar que la alta gerencia y ejecutivos cumplen con políticas y procedimientos establecidos
- El comité d auditoria debe vigilar el cumplimiento de los controles sobre estas estructuras y actividades, manteniendo informados sobre los acontecimientos y definiciones importantes

Deben existir políticas, procedimientos, estrategias y objetivos totalmente claros y adecuados para aprobar nuevos proyectos en beneficio del banco. La alta gerencia puede incrementar su eficacia aplicando que el control interno no solo incluya las actividades centrales sino estructuras poco transparentes, a través de monitoreos periódicos. Adicionalmente debe mantenerse como un punto esencial la debida diligencia que debe existir si el Banco tiene estrecha relación con estructuras en donde existe poca transparencia, para lograr obtener mejores resultados. Así el banco debe certificar que cuenta con políticas y procedimientos adecuados que permitan:

- Efectuar una evaluación de los riesgos más importantes que se originan de las actividades bancarias
- Establecer políticas y procedimientos adecuados para aprobar operaciones y productos y servicios nuevos.
- Establecer límites entre las obligaciones y responsabilidades que incluyen el marco estándar de gobierno corporativo.
- Monitorear periódicamente el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos internos establecidos.
- Garantizar que la información relacionada con las actividades de control interno y monitoreo del banco están fácilmente disponibles para el consejo administrativo y la alta gerencia y que esta públicamente expuesta.

Anexo 2. Informe de Gobierno Corporativo

Informe De Gobierno Corporativo Banco “ABC” Al 31 De Diciembre 2014
Información General <p>Banco “ ABC” tiene su actividad principalmente centralizada en la captación de recursos público en depósitos a la vista y a plazo, negociar con documentos que representan obligaciones de pago y documentos de renta fija y otros valores, mantiene la concesión de diferentes tipos de crédito, transacciones de comercio exterior y en divisas, giros al exterior, servicios de caja, custodia y tesorería, arrendamiento mercantil, cobranzas y demás opciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros a través de la Ley General de Instituciones Financieras.</p> <p>Mantiene como principio fundamental la aplicación de un adecuado sistema de Gobierno Corporativo, con el propósito de establecer una guía estándar para el adecuado desempeño y control entre la administración y sus accionistas, directorio, empleados y clientes que permitan manejar de manera efectiva las relaciones de los grupos de interés antes mencionados considerando siempre su impacto a la comunidad y al ambiente, por lo que es de vital importancia mantener a todos estos intervinientes enmarcados en una perspectiva de gobierno corporativo comprometidos con las funciones de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Administración de riesgos (financieros y responsabilidad social)• Integridad de sistemas y• Control Interno y prevención de fraude <p>La aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo facilita el cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución.</p> <p>Es importante recalcar que el Directorio es el máximo responsable de la administración del Banco y la Junta General de Accionistas es el máximo órgano de dirección por lo que necesita estar siempre informado sobre los puntos tratados en los informes de la administración y la evaluación de los principios de gobierno corporativo aplicados en la institución.</p> <p>De este análisis y en base a la importancia que Banco “ABC” ha brindado a este tema se ha efectuado el siguiente informe tomando como base las buenas prácticas de Gobierno Corporativo exigidas por el ente de control que resume también la gestión de cada uno de los órganos que conforman la estructura del Banco:</p>

A. INFORMACIÓN ACCIONISTAS

1. Conformación de Capital

1.1 Informe sobre composición del capital de la entidad; distribución del capital. Número de accionistas según correspondan en los últimos tres años (3). Personas naturales y jurídicas:

Tipo De Persona	Cantidad De Accionistas	% Accionistas
Total 2014	200	100%
Natural	180	90%
Jurídico	20	10%
Total 2013	200	100%
Natural	180	90%
Jurídico	20	10%
Total 2012	200	100%
Natural	180	90%
Jurídico	20	10%

1.2 Distribución del Capital de los Accionistas

Distribución de capital por rango

Rango de Capital de Accionistas	Número de Acciones	Capital	% Participación
Acciones <\$1.000	4.000.000	1.200.000	0,24%
Acciones >=\$1.000 hasta <=5.000	0	0	0,00%
Acciones >=\$5.000 hasta <=10.000	2.766.667	830.000	0,16%
Acciones >=\$10.001 hasta <=50.000	900.000	270.000	0,05%
Acciones >=\$50.001 hasta <=100.000	1.666.667	500.000	0,10%
Acciones >\$100.00	7.333.333	2.200.000	0,44%
TOTAL	16.666.667	5.000.000	100%

1.3 Clasificación de los Accionistas por Tiempo de Permanencia

Rango de Años	Cantidad de Accionistas	% Participación
< 1 año	100	50%
>=1<=3 años	40	20%
>3<=5 años	28	14%
>5 años	32	16%
	200	100%

2. Participación en las Juntas Generales de Accionistas

2.1 Información de las juntas generales celebradas durante el 2014

	Fechas de Junta	Orden del Día
Junta Ordinaria	30/01/14	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación del informe de gobierno corporativo y las gestiones efectuadas por el directorio y los accionistas. 2. Conocer los informes del Auditor Interno y del Presidente del Comité Auditoría relativos al ejercicio económico del año 2013. 3. Aprobación y cierre de balances correspondientes al año fiscal 2013.
Junta Extraordinaria	15/05/14	<ol style="list-style-type: none"> 4. Comunicación de casos especiales relacionados con conflictos de interés por parte de dos vicepresidentes de la institución. 5. Anuncio de importante caso de fraude que impacta significativamente al Banco.
Junta Extraordinaria 2	25/07/14	<ol style="list-style-type: none"> 6. Dar a conocer a los nuevos ejecutivos de la institución.
Junta Extraordinaria 3	8/10/14	<ol style="list-style-type: none"> 7. Dar a conocer la nueva política establecida para los casos de conflictos de interés en la institución.
Junta Extraordinaria 4	26/12/14	<ol style="list-style-type: none"> 8. Comunicar al directorio el cambio de auditores externos para el año siguiente, de acuerdo a la normativa dada por el ente de control.

2.2 Gastos Asumidos por la Junta de Accionistas

Fecha de Junta	Gastos de Publicación
30/01/2014	560
15/05/2014	630
25/07/2014	630
8/10/2014	630
25/12/2014	630

2.3 Número total de accionistas que participaron en la última elección a miembros del Directorio.

	Hombres	Mujeres	Jurídicos	Total
Accionistas	50	70	40	160

B. DIRECTORIO**3. Conformación del Directorio****3.1 Número total de miembros del directorio que fueron elegidos**

	Miembros del Directorio	
	Hombres	Mujeres
Total Miembros	4	2
Tiempo periodo de elección	5 años desde la fecha de elección	
Número de votos de elección	160	
Tiempo de permanencia promedio	2 año	

El número de accionistas que asistieron a esta junta para la elección de directores fue de 160 que representan el 80% del capital total del Banco.

3.2 Participación de los miembros del directorio en los comités: auditoría, riesgos, cumplimiento y ética

Comités	Enero-Diciembre 2014	Enero-Marzo 2015
De Auditoría	12 sesiones	3 sesiones
De Riesgos	12 sesiones	3 sesiones
De Cumplimiento	24 sesiones	6 sesiones
De Ética	4 sesiones	1 sesión

3.3 Fortalecimiento de la capacidad institucional

No se han efectuado capacitaciones para los miembros del directorio. No se han definido procesos de promoción de la Institución en los que considere la participación de estos ejecutivos.

3.4 Funcionamiento del Directorio

Número de reuniones Enero-Diciembre 2014	Número de reuniones Enero-Marzo 2015
14 Reuniones de directorio	4 reuniones de directorio

Enero- Diciembre 2014	Número Asistentes	Enero-Marzo 2015	Número asistentes
06-01-2014	6 asistentes	10-01-2015	4 asistentes
05-02-2014	5 asistentes	03-02-2015	6 asistentes
07-03-2014	5 asistentes	18-02-2015	6 asistentes
28-03-2014	6 asistentes	27-03-2015	6 asistentes

Enero- Diciembre 2014	Número asistentes	Enero-Marzo 2015	Número asistentes
17-04-2014	6 asistentes		
05-05-2014	4 asistentes		
12-06-2014	6 asistentes		
01-07-2014	5 asistentes		
30-07-2014	6 asistentes		
14-08-2014	6 asistentes		
12-09-2014	5 asistentes		
03-10-2014	5 asistentes		
07-11-2014	6 asistentes		
13-12-2014	6 asistentes		

4. Nivel de Gastos Invertidos en el Directorio

De Enero a Diciembre 2014	Valor Gasto
Gasto promedio de las reuniones realizadas por el directorio en el período correspondiente al gasto: Monto del gasto efectuado / número de reuniones realizadas.	0
Gasto promedio causado por los miembros del directorio que asisten a las reuniones. Monto de gastos efectuados / número de miembros asistentes a las reuniones.	50 C/U
Monto de inversión en cursos de capacitación a los miembros del directorio / frente a número de miembros del directorio. Monto de inversión en los cursos de capacitación frente al total de gastos operativos de la entidad.	0
De Enero a Marzo 2015	0

5. Usuarios de Los Servicios Financieros (aplicable a las instituciones que realicen operaciones de primer piso)

Captación clientes nuevos 2014	2.500
Número de proyectos nuevos financiados cada año	0
Número de clientes que se retiran cada año.	1.150

6. Determinación y resolución de los conflictos de interés que permita identificar con claridad las relaciones de la entidad o de las entidades integrantes del grupo financiero

Los equipos encargados de mantener el monitoreo y control de las operaciones tienen la responsabilidad de comunicar aquellos resultados obtenidos de las pruebas efectuadas en las que se haya identificado transacciones o decisiones que puedan incumplir las políticas y procedimientos internos establecidos para estos casos, con el propósito de salvaguardar los intereses de la institución.

7. Política de Transparencia

En cuanto a la presentación de la información de acuerdo a los requerimientos y normas dadas por el ente de control y de acuerdo a los seguimientos efectuados por temas de auditoría interna y control se ratifica que existe preocupación e interés por los temas relacionados con Gobierno Corporativo y Control de las operaciones lo que ha permitido establecer buenas prácticas

encaminadas para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

C. EQUIPO GERENCIAL

8. Características

Se consideran miembros del equipo gerencial, al gerente general, administrador principal o representante legal y a los niveles jerárquicos calificados como superior en el manual de funciones u organigrama de la institución.

Enero a Diciembre 2014	
Nombre	Años de Servicio
Andrade Ojeda Rodrigo Santiago	23,25
Gavilánez Riphalda Fernando	15,69
Sánchez Cajamarca Matías Isaac	13,14
Pozo Díaz Mario Francisco	12,56
Pérez Sevilla Diego Felipe	10,30
Ramos Basurto Silvio Damián	9,01
Naveda Ontaneda David Esteban	7,89
Ramírez Grijalva Jorge Marcelo	7,50
Sánchez López Francis Paul	5,34
De la Torre Cevallos Juan Manuel	4,22
Carvajal Núñez José Andrés	3,56
Moncayo Donoso Verónica Janeth	2,47
Márquez Cabrera Liz Carolina	1,90

El tiempo promedio de permanencia del equipo gerencial es de 8,99 años

D. INFORMACIÓN LABORAL

9. Características de los Empleados de la Entidad

Número de empleados de la entidad últimos tres (3) años, clasificados por género			
Género	2012	2013	2014
Masculino	1.283	1.450	1.340
Femenino	2.100	2.230	2.549
Total	3.383	3.680	3.889

10. Número de empleados de la entidad clasificados por nivel de educación, para los tres (3) años. Niveles de educación: primaria, secundaria, superior, post grado.

Nivel de Estudios	2012	2013	2014
Doctorado Completo	5	7	8
Maestría Completa	120	135	153
Maestría Incompleta	134	147	163
Diplomado Completo	51	78	106
Diplomado Incompleto	2	2	2
Universidad Completa	1552	1619	1645
Egresado	250	310	336
Universidad Incompleta	63	78	90
Técnico	102	113	118
Secundaria	950	963	1005
Ninguno	4	4	3
Sin Registro	150	224	260
Total	3.383	3.680	3.889

11. Capacitación

Existen programas a efectuarse de acuerdo al área, cargo y necesidad. Esto se lo hace mediante la comunicación que envía cada responsable de área al área de capacitación para que se pueda programar o elaborar el cronograma correspondiente y se coordine la logística necesaria para el efecto, sin embargo no siempre se puede acceder a los mismos.

12. Seguridad y Salud Ocupacional

Banco “ABC” durante el año 2014 ha realizado una serie de implementaciones orientadas al fortalecimiento de sistema de prevención de enfermedades y riesgos laborales de acuerdo a la normativa vigente y expuesta.

Dentro del proceso de implementación realizado en el 2014 el Banco “ABC” tiene un nivel de cumplimiento de los Requisitos Técnicos y Legales del 85%

El informe detalla las actividades realizadas por el Banco agenciadas para el año 2014 considerando las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que facilitan garantizar un adecuado control y salvaguarda de activos así como adecuadas estrategias de gestión y transparencia para el logro de los objetivos planteados.

Firma

Presidente Comité De Gobierno Corporativo