



**Metodología de evaluación de las prácticas de gobierno corporativo frente a la
prevención del fraude. Caso de estudio compañía XYZ**

Presentado por:

Diego Alejandro Patiño Ospina

Jeisy Natalia Flórez Castillo

Tutor:

Natalia Andrea Baracaldo Lozano

Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de contaduría pública
Bogotá D.C.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	3
JUSTIFICACIÓN.....	9
OBJETIVOS.....	10
Objetivo general:	10
Objetivos específicos:.....	10
ANTECEDENTES	11
HIPÓTESIS	16
METODOLOGÍA	17
MARCO TEÓRICO	19
ANÁLISIS DEL CÓDIGO DE CONDUCTA	27
DIAGNÓSTICO DE GOBIERNO CORPORATIVO	29
Introducción	29
Primera etapa.....	29
Segunda etapa.....	30
Análisis de resultados	40
INFORME 10K SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION	44
DIAGNÓSTICO DE FRAUDE DE ACFE.....	47
Desarrollo del diagnóstico.....	47
Análisis de resultados	59
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63

INTRODUCCIÓN

Las teorías económicas han evolucionado a lo largo de la historia permitiendo estructurar la sociedad moderna que conocemos hoy en día. Autores como Marx y David Ricardo (Hill, 2001) manifiestan su postura frente a la autorregulación (oferta/demanda) dentro de los diferentes sectores económicos. Esto es un ideal que día a día se ha perdido, ya que cada país crea una normatividad diferente basada en su cultura y tradición, decide qué reglamenta, cuáles serán las barreras de entrada (aranceles), sus leyes económicas, su normatividad tributaria etc. con el fin de proteger y controlar el curso de la economía.

Los mecanismos generados para proteger la economía tienen como origen a los países más desarrollados en este tema como Estados Unidos e Inglaterra (Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia, 2012) que han formado una base normativa de aceptación global, sobre la cual han surgido normas de carácter internacional, por ejemplo las IFRS¹, que permiten a las organizaciones tener una base homogénea de contabilización, y las ISA², que establecen los controles y procesos de evaluación. Aunque el derecho no está al servicio de la economía (Sardón, 2011), sí es una forma en que las organizaciones, como núcleo de la economía, puedan tener un soporte documental de aceptación global y crear mejores prácticas ante actos que representan una posible amenaza para su debido funcionamiento.

Teniendo en cuenta esto, se establece un precedente por parte de estos dos países en la creación de normas que buscan proteger la economía, pero ¿Cuál es la actual situación en Colombia? Colombia “siendo la cuarta economía más importante de América Latina (...) un país de ingreso medio alto y su renta per cápita está un 70% por debajo del promedio de la OCDE y por debajo de muchos otros mercados emergentes” (OCDE, 2013, págs. 3-6), se ha visto en la necesidad de adoptar medidas que ayuden a proteger su economía en crecimiento. Pese a que en Colombia se genera un amplio desarrollo para sus ciudadanos y sectores económicos, se ha visto afectada por un fenómeno que crece paralelamente y que afecta a la sociedad, el cual se conoce como crímenes económicos, cuyo resultado se ha materializado en los escándalos financieros tales como: Interbolsa, DIAN, Saludcoop, DMG, entre otros, en los cuales se han reflejado diversas tipologías de fraude.

En un ámbito internacional se encuentra un referente que nos proporciona un estándar de tipificación del fraude, la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE)³ (2014). Según este organismo se identifican tres grandes familias del fraude que son corrupción, malversación de activos y fraude financiero (ACFE, 2014, pág. 11), que están

¹ International Financial Reporting Standard

² International Standard Assurance

³ Association of Certified Fraud Examiners

íntimamente ligadas a cualquier operación desarrollada dentro del mercado, las cuales son susceptibles al riesgo de fraude.

Figura 1. Árbol del Fraude de ACFE

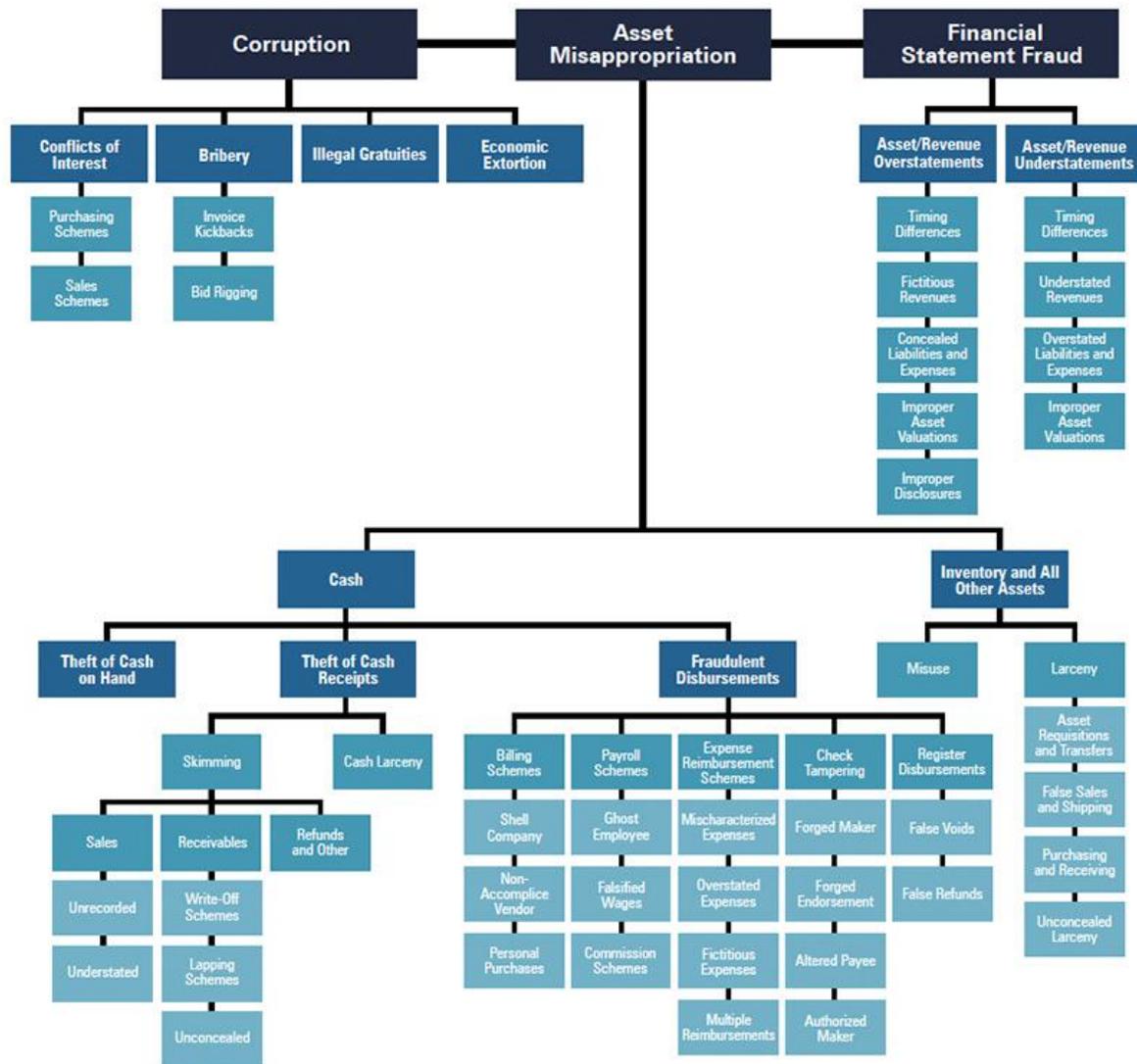


Figura 1. Se representan las tres ramas principales del fraude. (ACFE, Report to the nations on occupational fraud and abuse, 2014, pág. 11)

Ahora bien, los negocios no solo se ven vulnerados por factores externos como las negociaciones, préstamos o alianzas realizadas, también pueden verse perjudicados al interior de la organización. Es así como la malversación de activos es el tipo de fraude que tiene un nivel de ocurrencia mayor en las organizaciones. Según KPMG (2013):

La malversación de activos entendida como el robo o uso indebido de recursos de la compañía, como dinero o cualquier otro bien (por ejemplo materias primas, maquinaria o productos terminados), para obtener un beneficio no autorizado o irregular, puede presentarse en cualquier tipo compañía y en cualquier momento. El alto índice de incidencia de este tipo de delito (46%) hace que prácticamente la mitad de los crímenes económicos cometidos contra empresas que operan en Colombia caigan en esta categoría (pág. 23).

Asimismo, la corrupción es un fenómeno que lleva a grandes escándalos y que tiene una alta incidencia en las empresas. Como se puede observar en la figura 1, puede originarse por conflicto de intereses, soborno, manipulación de licitaciones y la extorsión económica. Es por eso que KPMG (2013) define este fenómeno como:

Pagos ilegales realizados a servidores públicos o funcionarios de compañías privadas para obtener o retener algún contrato o cualquier beneficio personal o para un tercero; entendiendo por pago ilegal tanto sobornos en dinero como cualquier otra forma, como regalos, viajes, favores, etcetera (pág. 13).

El fraude financiero es interpretado por nuestra fuente KPMG (2013) de la siguiente forma:

El fraude financiero es sin duda el crimen económico más sofisticado. Este ilícito se refiere a la alteración, modificación o manipulación de información contable o financiera de una compañía con el propósito de reflejar una situación económica o financiera equívoca o engañosa (pág. 26).

Teniendo en cuenta estas definiciones se puede observar cómo el fraude afecta a las empresas colombianas. La economía y en especial las empresas se han preocupado por ser más eficientes, desarrollar un liderazgo organizacional, que se origina desde los entes de control y supervisión como la Junta Directiva. Este es el punto de partida que va a permitir divisar cómo el mejoramiento de las estrategias de liderazgo organizacional ejercidas por medio de prácticas de Gobierno Corporativo han permitido fortalecer las organizaciones y, aunque no es el único objetivo de estas acciones, reducen la susceptibilidad ante el fraude.

Por otro lado, el más preocupado por el bienestar de la economía es el Estado, quien debe velar por regular y garantizar bajo la jurisprudencia su protección ante los problemas o crímenes económicos y en el momento en que sucedan, habrá una tipificación adecuada que permita salvaguardar a las organizaciones y continuar con sus operaciones.

Como ya se pudo apreciar, las empresas son vulnerables a que actividades ilícitas ocurran al interior de ellas, es por esto que (Baracaldo Lozano, 2013) nos dice que se establecen medidas para “salvaguardas para los accionistas, propender su trato justo, afianzar la transparencia de la información, aumentar la responsabilidad social, garantizar la sostenibilidad y aumentar la inversión en las organizaciones” (pág. 5) como políticas y procedimientos aplicables a cada empresa particular, a esto se le conoce como Gobierno corporativo. Por su parte el Banco de Comercio Exterior de Colombia (bancoldex) define ampliamente gobierno corporativo como “la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio (Junta Directiva), la administración y los propietarios de una empresa” (2014, pág. 1).

Figura 2. Se explican cuáles son las subdivisiones del sistema financiero. (Banco de la República y la Subgerencia Monetaria y de Reservas, 2013).

Desde la perspectiva de los empresarios, en un informe de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), se muestra que el sector financiero tiene para el año 2015 una proyección de crecimiento. Así mismo, enuncia que la cartera del sector se ha mantenido estable en un 3% (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2014, págs. 12-34). De igual forma, la revista Dinero, perteneciente a publicaciones Semana, dio a conocer que las utilidades del sistema financiero hasta abril del año 2014 llegaron a ser de 14.23 billones de pesos, una cifra significativa teniendo en cuenta que en el periodo comparativo del año 2013 fue menor en 6.28 billones (Revista Dinero, 2014).

De esta manera, en el resumen de perfiles de fraude por sector que presenta Kroll, se evidencia que el sector financiero tiene un nivel de daño alto debido a la ocurrencia de fraude y la respuesta a este en un nivel medio (Kroll, 2014). Así mismo, nos plantea:

El sector continúa estando entre los más afectados por el fraude este año, ya que tres cuartos de las empresas se vieron afectadas al menos una vez. Tuvo los problemas más generalizados de la encuesta con el fraude financiero interno, infracción de regulación o de cumplimiento y lavado de dinero. Hacer frente a la complejidad será un gran desafío: el sector tiene la mayor cantidad de encuestados que informan un aumento de la exposición al fraude a causa de la complejidad de los servicios TI y de la aún mayor complejidad de sus productos (Kroll, 2014).

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, se evidencia que muchas de las operaciones rutinarias de un banco se pueden prestar para que se presenten casos de fraude. Es por esto que KPMG (2013) en su encuesta nombra, en su orden de mayor a menor ocurrencia, algunas causas que originan los fraudes:

falta de control interno y supervisión (23%), ausencia de políticas claras y bien definidas (18%), presiones por asuntos personales (15%), falta de revisión de antecedentes laborales/comerciales (13%), debilidad en la cultura ética (10%), deficientes programas de entrenamiento en ética (10%), venganza (9%) y avaricia (2%) (pág. 23)

Algunas cifras preocupantes que reporta ACFE (2014) en su informe, dice que “la malversación de activos es la más común, ocurre en más del 85% de los casos analizados en este informe; Sin embargo, también es el menos costoso de los tres tipos, causando una pérdida de 130.000 dólares” (pág. 13). Asimismo, esta asociación identifica 9 caminos específicos en los cuales los empleados han llevado a cabo la malversación de activos, de mayor a menor ocurrencia: “facturación, no efectivo, reembolso de gastos, dinero en efectivo, retención indebida, adulteración de cheques, nómina, hurto de dinero”⁴ (pág. 13). (Traducción propia).

La problemática anteriormente expuesta lleva al siguiente interrogante: ¿Cuál es la importancia de crear una metodología que permita evaluar si las prácticas de gobierno corporativo están encaminadas a la prevención del riesgo de fraude? El desarrollo de esta

⁴ billing, non-cash, expense reimbursements, cash on hand, skimming, check tampering, payroll, cash larceny

metodología será realizada en el banco XYZ perteneciente al sector financiero colombiano usando las políticas y procedimientos lideradas por el gobierno corporativo de esta entidad.

Considerando que el fraude ha generado un alto impacto en las empresas de Colombia, es importante tener en cuenta si ¿es posible realizar una evaluación del gobierno corporativo que permita determinar si las políticas diseñadas e implementadas permiten prevenir y mitigar el riesgo de fraude?, además de ¿cómo se puede determinar de forma cuantitativa si la empresa caso de estudio tiene prácticas adecuadas y eficientes para la prevención del fraude? Así, ¿cuáles son las repercusiones y su intensidad respecto de la prevención del fraude teniendo en cuenta los principales riesgos evaluados? Finalmente, para crear, desarrollar y entregar un valor agregado a la empresa caso de estudio se busca saber ¿qué acciones podría tomar la empresa caso de estudio para crear mejores prácticas para la prevención del riesgo desde el gobierno corporativo?

JUSTIFICACIÓN

Se ha buscado desarrollar una explicación al fenómeno del fraude, basándose en principios teóricos, según Daigle, Hayes y Morris (2014), tales como el triángulo del fraude que se divide en tres aristas: oportunidad, incentivo (presión) y racionalización, los cuales constituyen un modelo que se utiliza para identificar más fácilmente el contexto en que se ha desarrollado el fraude y a que tipificación se adapta este. En consecuencia, el responsable por la atención que se le debe prestar a los fraudes es la organización a través del manejo de la oportunidad en sus controles y sus prácticas antifraude, que se verán reflejadas en la racionalización que tengan los individuos para cometer algún delito.

De la misma manera, con la convergencia que se ha dado en Colombia, liderado por el gobierno nacional que dicta la ley 1314 del año 2009, es importante reconocer que existen normas que ayudan a la práctica de la profesión contable. Si bien es cierto que se debe hacer una actualización de las normas contables colombianas hacia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), también debe realizarse la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), las cuales van a permitir que las empresas adopten prácticas y procedimientos que les ayuden a mantener una seguridad razonable en sus operaciones y reportes.

Nuestro propósito además de hacer una investigación es realizar dos diagnósticos, el primero enfocado a identificar la eficiencia en la prevención del fraude y el segundo para determinar la ejecución adecuada de las políticas por parte del gobierno corporativo, haciendo énfasis principalmente en cuatro aspectos: el primero de ellos es ayudar al legislativo por medio de la revisión de literatura y el estudio de las prácticas de gobierno corporativo de la empresa XYZ, si existen falencias o mejoras que permita tener un mayor grado de protección al sistema financiero contra el fraude.

Los dos diagnósticos mencionados anteriormente harán parte de una metodología holística, con la cual se busca evaluar el gobierno corporativo como un conjunto de políticas establecida en una empresa, teniendo en cuenta que esta a su vez está inmersa en un entorno de mercado. A partir de la evaluación del gobierno corporativo se aplicara la evaluación del mismo pero dirigido solo hacia el proceso de prevención del fraude, esto implica identificar aquellos procesos vitales que minimizan el riesgo. Es importante que la conclusión nos permita determinar si a partir de las prácticas actuales de una organización se puede disminuir el riesgo de ocurrencia de fraude, así se crearía una herramienta útil para la toma de decisiones que permitirá que los encargados de liderar el gobierno corporativo puedan dar mayor seguridad a sus empresas.

Para el desarrollo de la metodología, se escogió un banco representativo en Colombia ya que al ser una compañía del sector financiero, se puede evaluar de forma más integra todas las políticas establecidas y sus procesos de gobierno, teniendo en cuenta el alto grado de información pública que ellos están obligados a reportar y la que de forma voluntaria exponen.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Diseñar una metodología que permita evaluar las prácticas de Gobierno Corporativo respecto del proceso de prevención del riesgo de fraude. Caso de estudio compañía XYZ.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de gobierno corporativo, que nos permita observar las políticas antifraude, así como los procedimientos que se deben seguir cuando exista algún tipo de fraude.
- Realizar un diagnóstico de fraude, basado en la revisión de prevención del fraude de ACFE's que nos permita determinar de forma cuantitativa que tan adecuados y eficientes son los procedimientos para mitigar el fraude.
- Clasificar las repercusiones e intensidad del riesgo de fraude, respecto a las prácticas de gobierno corporativo según la metodología propuesta.

ANTECEDENTES

Por medio de la investigación de teorías económicas como la *teoría de la agencia* y la *teoría de los stakeholders*, en este trabajo se busca contextualizar en primer lugar el tema referente a gobierno corporativo, dentro del cual se desarrollan políticas y procedimientos que enfatizan la adopción de medidas contra el fraude. Igualmente por medio de la revisión de literatura teórica a nivel internacional de autores como Price Waterhouse Coopers y ACFE, y a nivel nacional como KPMG y algunas circulares emitidas por el Gobierno Nacional, se pretende establecer una base fundamentada en autores que han expresado su interés en el tema de fraude para aplicarlo a la presente investigación.

A partir de esta revisión de literatura, se logró encontrar diferentes situaciones en las cuales el fraude ha sido protagonista en el sector financiero. Así mismo, se evidenció que varios autores desarrollan un sinnúmero de tesis que buscan encontrar un resultado que lleve a la prevención de estos hechos ilícitos. Igualmente, se han detectado en diferentes países como el Reino Unido y Estados Unidos diversos tipos de fraude como la malversación de activos, la corrupción y el cibercrimen.

Para comenzar, Coenen (2008) en el Reino Unido identifica un grupo principal de fraudes que ocurren dentro de las organizaciones investigadas como las financieras y, asegura que a través de la auditoría interna se puede evitar la ocurrencia de desfalcos. De la misma manera, el International Business Times (2011) expone un tipo especial de fraude el cual conoce como malversación de activos. Estos autores exponen que según un estudio realizado por Price Waterhouse Coopers el 93% de los encuestados aseguran que la malversación es el tipo de fraude más conocido y frecuente dentro de las organizaciones, lo anterior permite conocer el origen de este problema en el triángulo del fraude y cómo ha impactado en la economía estadounidense.

Si bien el robo de activos físicos es considerado como fraude o delito, no se puede tomar como un tema aparte, que el robo de activos intangibles existe. Según el informe de fraude presentado por Kroll (2014) se plantea que “los colombianos encuestados ven el robo de información como una amenaza inminente: el 27% cree que ya es alta o moderadamente vulnerable a este delito” (pág. 32). Así mismo los autores Elson y LeClerc (2006) en su artículo *Customer Information: Protecting the Organization's Most Critical Asset from Misappropriation and Identity Theft*, hacen una crítica al robo información personal o traspaso a terceros sin autorización.

Aunque lo anterior es un punto de partida, no solo a través del desarrollo de las teorías planteadas por los diversos autores, como el triángulo del fraude o modelos de tipificación, se logró identificar cómo se debe tratar un fraude, sino también teniendo en cuenta un marco regulatorio internacional del cual se derivan normas que dan origen a otras regulaciones. Dentro de los estándares más conocidos e implementados a nivel mundial en la lucha contra el fraude, están los emitidos por entidades como el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)⁵, el Junta de Supervisión de Contabilidad de Empresas Públicas

⁵ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

(PCAOB)⁶, el Comité Internacional de estándares de auditoría y aseguramiento (IAASB)⁷, el Auto regulador del Mercado de Valores (SEC)⁸, la Federación Internacional de Contadores (IFAC)⁹, los estándares emitidos por el comité de supervisión bancaria de Basilea, así como los modelos de control como el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO)¹⁰ y los Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas (COBIT)¹¹ que ayudan a tener un control sobre los procesos y una rápida respuesta al riesgo.

Del mismo modo, en Latinoamérica se han creado marcos regulatorios aplicables a la reducción de este fenómeno, buscando que en sus gobiernos, así como en las entidades privadas se reduzca el riesgo de fraude, o en empresas que sin importar su razón social estén protegidas contra estos actos, por ejemplo en países como Chile y Colombia. Desarrollando en sus políticas y procedimientos, un manual de cumplimiento de dichas normatividades.

La ocurrencia de fraudes en Estados Unidos dio origen a la ley Sarbanes-Oxley. Autores como Mustafa y Youssef (2010) y Archibald (2009) exponen en sus artículos que esta ley se enfoca en plantear diversos tipos de controles referentes a fraudes corporativos gracias al mayor control que se da dentro de las organizaciones teniendo en cuenta la creación de figuras de control (controller) y las herramientas necesarias para disminuir los riesgos de fraude dentro de las operaciones normales del sector. Esto es lo que se concluye según Archivald (2009) para efectos de esta ley “Una cosa está clara en la estela del escándalo de Bernard Madoff y la Ley federal Sarbanes-Oxley. La estrategia para todas las organizaciones sin fines de lucro es reducir el riesgo de la apropiación indebida de los activos y las violaciones de regulación a un nivel aceptable”¹² (pág. 15). Igualmente en este país, IFAC ha emitido la norma internacional de auditoría 240, que aunque no es un estándar antifraude, si tiene en cuenta que el auditor es el responsable de emitir una opinión de la entidad a la cual está auditando, para que este tenga una guía de cómo manejar un caso de fraude al interior de una organización. Asimismo, esta entidad emite el pronunciamiento IAPS 1006, sobre las prácticas de auditoría en el sector financiero.

Igualmente, otras regulaciones en Estados Unidos están encargados de combatir el fraude en general, dando como resultado un cambio en los controles y una disminución en la posibilidad de riesgo que puede dar como resultado la ocurrencia de fraudes dentro de la estructura organizacional. Según William P. Olsen (2010) en su libro *Te Anti-Corruption Handbook*, algunas de las normas que este país ha creado son:

1. Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act: Describe las multas y sanciones que se le pueden dar a los autores u coautores de estos actos, RICO¹³ identifica 35 crímenes federales y 8 estatales dentro de los cuales se pueden ver

⁶ Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)

⁷ International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)

⁸ Securities and Exchange Commission (SEC)

⁹ The International Federation of Accountants (IFAC)

¹⁰ Committee of Sponsoring Organizations (COSO)

¹¹ Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)

¹² “One thing is clear in the wake of the Bernard Madoff scandal and the federal Sarbanes-Oxley Act. The strategy for all nonprofit is to reduce the risk of assets misappropriation and regulatory violations to an acceptable level” (Archivald, 2009, pág. 15)

¹³ Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act

involucrados estos hechos, con el fin de endurecer las penas causadas por el abuso de información contenida en los Estados financieros, la extorsión, el soborno, la malversación de activos, el hurto, entre otros.

2. Sherman antitrust Act: Es un procedimiento que permite establecer si la fijación de precios y como se establece en el mercado la organización permite generar un sistema de control adecuado para mitigar los riesgos.
3. Anti-kickback Act: Establece un estatuto judicial dentro del cual se identifican 5 diferentes procedimientos efectuados por el causante del fraude: “la conducta prohibida, la intención de soborno, clase encubierta de quienes reciben sobornos, tipo de contrato y el conocimiento y la voluntad”¹⁴ (Olsen, 2010).
4. Economic Espionage Act of 1996: Esta norma está enfocada hacia la malversación de secretos tanto industriales como federales en el cual la información surge con un fin específico y evitar el beneficio a partir de este poder que genera la posesión de la información.

Continuando por esta revisión de normatividades, se crea un estándar australiano que provee lineamientos para prevenir el fraude, el AS 8001 se enfoca en tres categorías, la primera es el fraude de malversación de activos, la segunda fraude que implica manipulación de estados financieros o información financiera (ya sean internos o externos al ente económico) y por último la corrupción implicando abuso de autoridad para beneficio personal (Committee MB-004, Business Governance, 2008). Por otro lado, Mañalich (2012) un autor chileno nos hace un repaso por la normatividad de este país para resaltar cómo la malversación de los bienes públicos ha creado un impacto negativo en la sociedad. Además este autor precisa cómo esta tipología de crimen genera unas consecuencias y de qué forma se puede dar una solución desde las herramientas concebidas por la regulación local y las normas internacionales.

Por su parte, el gobierno colombiano mediante la expedición de diferentes normatividades dicta medidas y procedimientos que se deben tener presentes dentro de las entidades bancarias vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, con el fin de someterla a un control estricto, ya que tiene una responsabilidad pública.

Lo anterior permite notar que en diferentes países sin importar el estado de su economía, su tamaño o su nivel de desarrollo, el fraude está presente y algunos gobiernos han creado formas de mitigar su ocurrencia con el fin de salvaguardar el interés común. Ahora bien, es importante mencionar que esta regulación creada en pro de la protección de los activos y salvaguarda del interés de los accionistas se ven traducidas en una estructura compuesta por controles que en principio son originados por la teoría de la Agencia, la cual se define o se conceptualiza de la siguiente forma:

La relación de agencia o relación principal-agente es uno de los más antiguos y comunes modos de interacción social que se conocen. Una relación de agencia surge cuando una o más personas (el principal) encarga a otra persona (el agente) realizar un determinado cometido en su nombre. Una relación de agencia entre dos individuos existe siempre que el agente es autorizado por el principal a suscribir, modificar o

¹⁴“Prohibited conduct, purpose of kickback, covered class of kickback recipients, type of contract y knowledge and willfulness” (Olsen, 2010).

cancelar contratos con terceros en su nombre. Cada uno de los sujetos de una relación de agencia tiene sus propios intereses y ambos son maximizadores de utilidad (Economía, 2012, párr. 1).

De esta forma, muchos de estos procedimientos son el reflejo de la necesidad de control que desea ejercer el principal sobre el agente responsable por el buen desempeño de su capital dentro del mundo de los negocios y que este no sea blanco de desfalcos o pérdidas causadas por mala gestión e incluso fraudes si se tiene en cuenta en el contexto pensado para este trabajo. Aquí es donde entra a jugar el gobierno corporativo un papel fundamental ya que este es creado con el fin de diseñar e implementar las políticas del negocio bajo las cuales buscará cumplir con su objeto social. Dentro de estas es claro que se plantearan una serie de controles a cada procedimiento con buscando rendir cuentas y garantizando la transparencia de la gestión, protegiendo a los inversionistas y su patrimonio. Pero esto no solo lo representa el accionista sino que también el gobierno nacional al momento de emitir todo el marco regulatorio que permita reducir el riesgo del fraude y así garantizar el bienestar común actuando este último como principal.

Dicho bienestar no solo puede ser consecuencia de unas normas rígidas basadas en la intención de hallar razonabilidad en la gestión de los administradores, sino que ha surgido en el llamado gobierno corporativo. Muchas veces encaminado a fortalecer los valores sociales a partir de unas normas establecidas de forma rigurosa pero que van en pro de las líneas estructurales de la organización. De esto se desprende la obligación moral y ética que tiene un agente o administrador al momento de tomar a cargo la responsabilidad de generar aquellos procesos que aseguren la optimización y maximización de las ganancias de los Stakeholders para el bien común de los grupos de interés esto es posible evidenciarlo a través de:

(...) tres niveles en la teoría de los Stakeholders: 1) el estratégico, que aconseja «tener en cuenta» los intereses de los implicados (no propietarios) como medio para conseguir los objetivos (económicos) de la empresa, pero sin contenido moral; 2) el multifiduciario, que, ya en el plano moral, atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos los stakeholders, propietarios o no, en igualdad de condiciones, y 3) la «nueva síntesis» que propone Goodpaster, que distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados (Argandoña, 1998, pág. 7).

Es así como se observa la relación que hay entre la función que desempeña la administración frente a los controles impuestos por los socios, Junta Directiva, gobierno corporativo o grupos de interés. Lo anterior, para tener un equilibrio que brinde una seguridad razonable, pero al mismo tiempo ofrezca flexibilidad para cumplir el objetivo principal y alcanzar las metas que tiene la compañía. Es importante reconocer también un buen gobierno corporativo debe tener una integración de valores éticos, controles, delegación de funciones claramente estipuladas, así como formas de actuar frente a las diferentes inconsistencias en el correcto funcionamiento de la empresa.

Lo anterior se puede evidenciar en el artículo titulado *Corporate governance practices in fraud prevention and detection- empirical evidence from Croatia* (Tušek & Klikovac, 2011), en el que expone los elementos de gobierno corporativo relativos al fraude, estableciendo la siguiente hipótesis “El desarrollo de un sistema de gobierno corporativo,

basado en el establecimiento de un código de ética, un sistema de control interno, el trabajo responsable e independiente de los auditores internos y el comité de auditoría, es crucial para la detección y prevención del fraude¹⁵” (2011, pág. 1). Así mismo, en el artículo titulado *Fraud at Allfirst Financial: the failure of corporate governance* (Dunne, Helliar, & Power, 2003), los autores nos exponen que a partir de un fraude que ocurrió en el *AlliedIrish Bank* se determine que la principal causa fue la falta de cuidado en el cumplimiento de los procesos y procedimientos de gobierno corporativo, de aquí se originó cuáles fueron las practicas que se deberían llevar a cabo para tener un gobierno fuerte.

De esta forma se refleja cómo el gobierno corporativo es una herramienta fundamental en uno de los países con mayor crecimiento económico actualmente, en este caso se toma como referente a China, sobre el cual se tiene conocimiento a través del artículo *Fraud, Enforcement Action, and the Role of Corporate Governance: Evidence from China* (Chunxin, Shujun, Yuanshun, & Zhenyu, 2009), donde se establece que la adecuada supervisión de la fuerza de trabajo tiene grandes implicaciones en las políticas de gobierno corporativo, sobre todo cuando se intenta analizar el trasfondo que tiene el fraude dentro de los mercados en crecimiento. De esta forma se puede observar otra gran potencia mundial en donde existen las corporaciones más grandes como Estados Unidos, tema sobre el cual se desarrolló el artículo *managerial fraud and corporate governance in american corporations* (Mukweyi & College, 2010) el cual intenta dirigirse hacia los conceptos poco explorados al relacionar el gobierno corporativo y el fraude ejecutivo, esta integración permitió encontrar la relación entre los temas de agencia, la responsabilidad social corporativa y la responsabilidad legal corporativa, para dar como resultado una serie de recomendaciones para la mejora del gobierno corporativo.

¹⁵Texto original: “The development of corporate governance system, based on the establishment of code of ethics, internal control system, independent and responsible work of internal auditors and audit committee, is crucial for fraud prevention and detection”.

HIPÓTESIS

Es posible evaluar por medio de la metodología propuesta, si las prácticas de Gobierno Corporativo son efectivas en la protección del riesgo de fraude.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico de la presente investigación es un estudio de caso, aplicado a una empresa del sector financiero. Para dejar en claro, Bisquerra (2005) en su artículo aclara que este método de casos, es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendido estos como entidades sociales o entidades educativas únicas.

Desde un ámbito enfocado al estudio de casos educativos algunos autores como Barrio, González, Padín y otros (2011) nos dan un aporte interesante:

El estudio de casos es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa.

-Para Yin (1989) el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas.

- Para Stake (1998) es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas (pág. 2).

En otras palabras el método de casos brinda la oportunidad de generar un entendimiento de una situación, tomando como base la descripción y análisis de los hechos ocurridos en una organización que para nuestro caso será un banco colombiano Por lo anterior, será necesario la comprensión de las normatividades nacionales que son aplicables al sector y a la empresa, teniendo en cuenta que el gobierno corporativo tiene un enfoque de cumplimiento muy fortalecido así como también sus normas y procedimientos internos que están establecidos en el código de conducta que adoptó el banco XYZ en su adquisición y, por último hacer un análisis donde las diferencias entre estos dos que nos permitan tener una percepción de que tanto está alineado el gobierno corporativo con el cumplimiento de la regulación local.

Por otro lado, autores como Hernandez Sampieri y otros ofrecen en su artículo una introducción acerca de un estudio descriptivo, en el cual nos dicen que este “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80). Asimismo, “Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga” (Díaz Narváez, 2009, pág. 180). Debido a lo anterior, para realizar el presente trabajo se pretende desarrollar una investigación descriptiva. La anterior permitirá que en la presente investigación se establezca cuál es el panorama actual de los controles y la efectividad del gobierno corporativo en función de reducir el fraude.

Siendo coherentes con lo anterior y con el objetivo de la presente investigación, también es necesario resaltar que la modalidad de estudio de caso a realizar es un estudio

intrínseco de casos, del cual Barrio del Castillo, y otros (2011, pág. 4) exponen que “su propósito básico es alcanzar la mayor comprensión del caso en sí mismo. Queremos aprender de él en sí mismo sin generar ninguna teoría ni generalizar los datos. El producto final es un informe básicamente descriptivo”. De esta forma se logrará tener como producto final de nuestra investigación, y como valor agregado, un análisis que permita generar recomendaciones al banco sujeto a nuestro estudio y al mismo tiempo analizar las implicaciones del cumplimiento de la normatividad por parte del gobierno corporativo en los controles funcionales del sector financiero. Para ello se utilizará una metodología cualitativa que Sampieri nos la defina a continuación:

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explotándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente neutral y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. La investigación cualitativa se caracteriza por 7 fases en su proceso: la idea, planteamiento del problema, inmersión inicial en el campo, concepción del diseño del estudio, definición de la muestra inicial del estudio y el acceso a esta, recolección de los datos, análisis de los datos, interpretación de los resultados y elaboración del reporte de los resultados (Sampieri, 2014).

La metodología se llevará a cabo por medio de la revisión de información que esté disponible al público y la realización de un diagnóstico de protección de fraude y de gobierno corporativo. Para recolectar la información y desarrollar esta investigación se acudirán a fuentes primarias para obtener información relevante que permita dar solución a la pregunta principal del presente documento. Las principales fuentes a consultar con el fin anteriormente enunciado son:

- La página web del banco, en la cual se encuentra información que permitirá realizar un diagnóstico de gobierno corporativo y conocer cómo es el funcionamiento interno a partir de la información que allí dispone esta entidad para el público.
- La página web del banco, para obtener información con el fin de realizar el diagnóstico de prevención de fraude de ACFE.
- En las bases de datos que se encuentran disponibles para consulta en la Universidad Javeriana como EMIS, Banking Information Source, Business Dateline, entre otras, obtener información sobre el banco caso de estudio y que sea de utilidad para nuestra investigación.
- Otra información pública disponible que sea relevante y útil para desarrollar nuestro trabajo.

Teniendo en cuenta que el tema central de esta investigación está enfocado a procesos determinados por el gobierno corporativo y su efecto en el fraude, se busca una mayor cooperación desde el ámbito cualitativo ya que de esta manera la respuesta al problema central es más exacta, cerrando la posibilidad a ambigüedades. Por lo anterior esta metodología permite tener una conclusión basada en las dos vertientes principales, gobierno corporativo y prevención del riesgo de fraude.

MARCO TEÓRICO

Debido a que este trabajo es realizado con información encontrada en fuentes públicas acerca de los fraudes de todo tipo que ocurren al interior de la empresa caso de estudio, a continuación Surgen algunos cuestionamientos sobre aspectos de protección de fraude que maneja el Banco XYZ debido a que es importante resaltar si este las tipifica o si por el contrario tiene aspectos por mejorar:

1) ¿El Banco XYZ tiene mecanismos de salvaguardas contra el fraude?

En el informe a la asamblea con fecha a enero 25 del 2013 del banco XYZ (Banco ZXY, 2013), se enuncian diferentes situaciones referentes a los mecanismos de salvaguardas contra el fraude:

- Se realizó un inventario de los controles clave del Banco y dentro de ellos el “esquema de Autocontrol del Sistema de Control Interno” en donde se definieron los controles clave para mitigar los riesgos de fraude.
- “en noviembre se adelantó una campaña virtual de sensibilización frente al Sistema de Control Interno con el fin recordar a todos los funcionarios los principios básicos que rigen la entidad” (Banco ZXY, 2013, pág. 2).
- Se comunica que el SCI es efectivo aunque tiene oportunidades de mejora. En el informe de la administración con fecha de abril 4 de 2014, se dice que el SCI tiene oportunidades de mejora que no son materiales pero que tienen planes de acción, responsables y fechas de compromiso para dar atención a este punto.
- En el informe a la asamblea, dice que para la gestión de riesgos, el Banco tiene mecanismos de prevención de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (SARLAFT).
- En el año 2013 se realizaron cambios al equipo de auditoria, haciendo que se adoptara la metodología global de auditoría del banco XYZ.
- En su código de conducta, el Banco informa que éste es de obligatorio cumplimiento por parte de los empleados, directivos y demás personal que esté vinculado laboralmente con esta entidad. Otro de los principios básicos es “Respetar la confidencialidad y proteger la integridad y seguridad de los activos, comunicaciones, información y transacciones” (Banco XYZ, 2014, pág. 19), es por esto que los empleados deben estar comprometidos con la entidad cuidando de las propiedades tanto físicas como de información. Esto es un mecanismo interno que ayuda a combatir el fraude que pueda presentarse en el Banco.
- En su código de conducta ofrece ejemplos de situaciones en los que los empleados pueden involucrarse en un conflicto de intereses que perjudique al Banco. Una de esas situaciones es el “uso indebido de información privilegiada”, esta salvaguarda puede ayudar a que personas externas al Banco tengan información que puedan usar para cometer delitos como el lavado de dinero.

Dentro del código de conducta el Banco maneja sus principios básicos y dentro de estos se encuentra el principio numero 3: “Comportarse con honestidad e integridad” (Banco XYZ, 2014, pág. 13). En este principio se trata el tema principal de la ética y los fraudes. Se subdivide en ítems que son:

- actividades ilegales o fraudulentas,

- prevención de transacciones Indevidas,
- prácticas comerciales éticas,
- contratación de terceros,
- comunicaciones y declaraciones
- cooperación con auditorías e investigaciones.

A continuación se desarrollaran cada uno de estos segmentos con sus explicaciones, según el código de conducta del Banco XYZ.

- En el primer subtítulo están referenciadas una serie de clasificaciones:

Figura 3. Clasificación de actividades fraudulentas



Figura 3. Se establece las diferentes metodologías para cometer actividades fraudulentas. (Banco XYZ, 2014, pág. 14)

A continuación se detalla cada una de estas modalidades que el Banco tipifica como ilegales o fraudulentas (Banco XYZ, 2014):

- Malversación:** “malversación de activos entendida como el robo o uso indebido de recursos de la compañía, como dinero o cualquier otro bien” (KPMG, 2013), también involucra las entidades del sistema financiero. En este caso, el banco XYZ tipifica los tipos de malversación que se originan en sus operaciones, dentro de estos se encuentran:
 - “Robar fondos de un cliente o del banco XYZ,
 - estafar a un cliente o al Banco, o coludir con terceros o ayudar intencionalmente a terceros a incurrir en colusión”, (...)
 - el uso indebido del sistema de compensación o pagos o de las cuentas del Libro

- Mayor del banco XYZ” para fines personales.
- “la falsificación de gastos reembolsables”,
- utilizar productos y beneficios que ofrece el Banco a sus empleados.

El personal que incumpla estas obligaciones, o que incurra en estos actos, según el código que se está exponiendo, es causal de despido y sometimiento a las leyes en materia penal y/o civil.

b. Acceso indebido a registros, fondos o instalaciones: El empleado no debe acceder a fondos, información e instalaciones para “proceder indebidamente” o para utilizar estos recursos con fines distintos para los que fueron creados.

c. Creación de registros falsos: Se lee puntualmente en este código (Banco XYZ, 2014, pág. 14)

“La falsificación, incluso sin la intención de cometer estafa, es una violación grave de las Pautas. Usted no puede, bajo ninguna circunstancia, falsificar una firma o deliberadamente ingresar o permitir el ingreso de información falsa o engañosa en una cuenta, registro, modelo, sistema o documento del banco XYZ.

Bajo ningún concepto XYZ permitirá la existencia de cuentas, fondos, activos o pasivos no declarados o no registrados. Tan pronto se entere de la existencia de dicha cuenta o instrumento, denúncielo “.

Es así como se pretende guardar la fidelidad de los registros y la información, protegiendo el banco sus operaciones.

d. Sobornos, gratificaciones y prácticas de corrupción: El Banco prohíbe a sus empleados recibir cualquier pago o bonificación de parte de sus clientes, proveedores, o terceros a cambio de cualquier favor o trato.

El Banco en este punto explica que la selección de proveedores y de otros que provean productos o servicios a la entidad deberá ser por concurso o evaluando el beneficio ofrecido al Banco con sus ofertas. En ningún caso será por ofrecimientos en favor.

El Banco maneja un manual que titula Política y Orientación del Banco XYZ para la lucha contra la corrupción, que se expondrá más adelante.

e. Negociaciones basadas en el uso de información privilegiada y divulgación de información: La información privilegiada la define XYZ como información que puede alterar el precio o la compra y venta de acciones del banco XYZ o de otras empresas que cotizan en bolsa. Prohíbe la negociación, divulgación o transmisión de esta información. Se dice que ‘cierta información confidencial’ tiene un nivel de privacidad más alto que otra, pero no hace específico cuál información.

f. Obligación de revelar una acusación criminal o condena: La persona que haya sido acusada o condenada por delitos penales en tribunales nacionales, extranjeros o militares, deberá informarlo a su gerente para que este consulte los pasos a seguir con el departamento correspondiente del banco XYZ.

g. Prácticas de ventas ilegales o anticompetitivas: Se refiere en este punto de cumplir con las normatividades exigidas por cada país sobre la libre competencia. Este código de conducta Banco XYZ (Banco XYZ, 2014, pág. 14) dice que se prohíbe:

“acuerdos o conversaciones sobre tasas de interés para préstamos y depósitos, cargos por servicios, otras características de los productos, tipos o clases de personas a quienes se prestarán o negarán los servicios, y cualquier otro tipo de política o práctica anticompetitiva”.

Aunque se aceptan excepciones como préstamos sindicados o consorcios, en los cuales exige al trabajador limitarse a hacer la transacción o tener la conversación.

- El segundo título genera dos ítems, que son “Conozca a su Cliente y entienda la naturaleza de su transacción” y “Detección y notificación de transacciones sospechosas o indebidas” (Banco XYZ, 2014, pág. 15).

Figura 4. Prevenir del fraude a partir de los procesos.

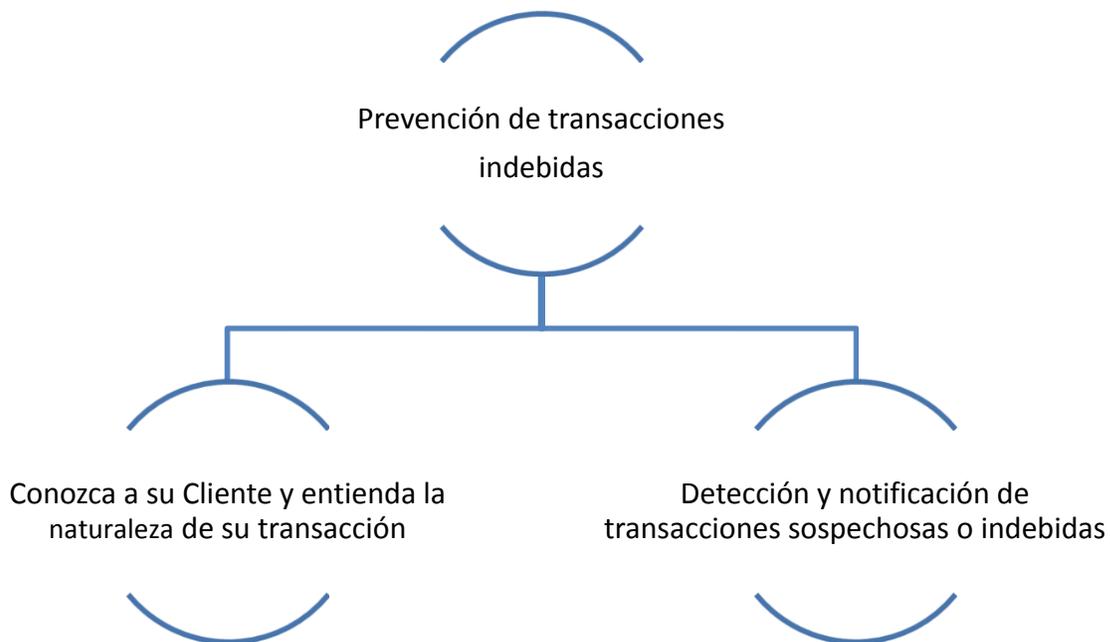


Figura 4. Se diferencian estrategias básicas para mitigar el fraude (Banco XYZ, 2014, pág. 15).

El conocimiento de los clientes en lo referente a fraude, dice el código de conducta del Banco XYZ (2014, pág. 15) “evitar comportamientos carentes de ética y protegernos en caso de disputas y litigios. También nos permite contribuir con los esfuerzos nacionales y mundiales para combatir las actividades delictivas y terroristas”. De esta forma, es claro que el banco conociendo quienes son las personas que utilizan sus servicios, previene que a este lleguen dineros ilícitos o personas ficticias.

En este segundo ítem, se refiere principalmente al lavado de dinero y financiamiento de actividades terroristas. Este código obliga a los empleados a tener claras cuáles son los procesos y procedimientos para tener en cuenta cuando hayan actividades de este tipo. Así como dice que se debe informar al personal encargado de manejar estos temas al interior del Banco.

- En un tercer punto, referente a las prácticas comerciales éticas, el Banco XYZ maneja tres clases:

Figura 5. Prácticas Comerciales Éticas.



Figura 5. Evidencia principios básicos para que los procesos sean dirigidos por la ética y la moral (Banco XYZ, 2014, pág. 16).

- a. El **ofrecimiento y aceptación de obsequios e invitaciones**, es un caso que XYZ explica a sus empleados que puede llevar a que terceros piensen que hay influencia de los clientes o terceras personas hacia el empleado, o incluso puede pensarse que hay un soborno. Igualmente en este código, el banco hace explícitos los casos en que el empleado puede ofrecer y aceptar obsequios de los clientes o terceras personas, así como ofrece algunos ejemplos de estos mismos. El Banco tiene un manual que titula “Política del banco XYZ sobre Ofrecimiento de Obsequios e Invitaciones” (Banco XYZ, 2014, pág. 16).
- b. En el segundo ítem, **cómo conducirse con ética en el trato con nuestros clientes y demás terceros**, el Banco hace explícito que los empleados no deben comprometer su ética para obtener beneficios, ya que perjudica al banco y la reputación de este. Se refiere a beneficios como metas de ventas, influenciar a un cliente a que tome un

servicio innecesario, obtener ventajas en el conocimiento y negociación de valores, hacer más fácil que se haga un préstamo a un cliente, entre otros.

- c. El último punto de este capítulo, es el **respeto a los derechos de propiedad intelectual**, hace referencia principalmente a las licencias de los programas que son utilizados por los empleados del banco y la confidencialidad de los registros, así como el uso de internet y del correo electrónico. Así mismo dice este código que cualquier invento que un empleado realice dentro del Banco, será propiedad del Banco, a excepción de que con anterioridad se haya pactado de otra forma.
- En el presente ítem, referente a contratación de terceros, el código de conducta hace referencia a que el banco XYZ hace alianzas estratégicas, o acuerdos con proveedores y contratistas, por tal motivo la o las personas encargadas de hacer estos contratos, deben observar cuidadosamente de la idoneidad y las políticas de conducta que estos tengan para llevar a cabo el contrato con el Banco.
- El quinto punto son las comunicaciones y declaraciones del Banco, estas se dividen en:

Figura 6. Comunicaciones y declaraciones



Figura 6. Se determinan los principales forma de divulgación que tiene el banco (Banco XYZ, 2014, pág. 17).

- a. La **publicidad**, antes de iniciar cualquier publicidad, el empleado debe saber que hay reglamentos que aplican a esta materia y debe sujetarse a ellos.

- b. Respecto a la **divulgación de información al público**, XYZ está comprometida con “divulgar de manera oportuna, veraz equilibrada y generalizada la información de importancia que exija ley” (Banco XYZ, 2014, pág. 17). Para dar cumplimiento a esto, tiene una guía que titula Declaración de la Política y Prácticas de Divulgación y Mandato del Comité de Divulgación.
 - c. En las **declaraciones públicas y contactos con los medios de comunicación** a que los empleados estén expuestos en sus labores, o por el hecho de trabajar en el Banco, deben tener especial cuidado en no declarar, sin autorización previa, nada acerca del Banco ni del funcionamiento y operaciones de este.
 - d. El Banco reconoce como derecho de las personas la **manifestación de opiniones personales**, sin embargo, siendo empleado del Banco debe tener especial cuidado en las opiniones que ofrece, no debe desacreditar al Banco, ni los productos que ofrece, ni divulgar tampoco información confidencial, así como tampoco debe hacerlo de la competencia.
 - e. y por último el **uso de la marca, nombre y reputación del banco XYZ** son “activos corporativos significativos”, por esto no debe usarlos para beneficios o intereses personales.
- El último punto de este principio básico del Banco XYZ (Comportarse con honestidad e integridad) es la cooperación con auditorías e investigaciones, en la cual exige a los empleados siempre cooperar absolutamente con las investigaciones que realice la gerencia o los diferentes departamentos del Banco. Así como ser “franco, honesto y sincero al tratar con investigadores internos, auditores externos y organismos reguladores” (Banco XYZ, 2014, pág. 18) teniendo en cuenta siempre las pautas de confidencialidad que maneja XYZ.
También expone a los empleados que “queda terminantemente prohibido destruir, desechar, retener o modificar registros necesarios para una auditoría o investigación legal o gubernamental”.

- 2) ¿El banco XYZ realiza comunicaciones constantes con sus clientes, informando por ejemplo nuevas prácticas de fraude y como pueden estos protegerse en contra de estas modalidades?

Según la investigación realizada en revisión hecha a la página principal del Banco, se puede concluir que según la información allí encontrada, tiene una amplia comunicación con sus clientes acerca de diferentes cuestiones que se desarrollan a continuación. Dentro del manejo de la seguridad, el Banco trata los siguientes puntos:

1. Ofrecen “TIPS DE SEGURIDAD” para las tarjetas de crédito, operaciones en internet, operaciones en cajeros y sobre el manejo de contraseñas.
2. Ofrece canales de comunicación para denuncia de irregularidades y conductas sospechosas, en líneas directas de “atención al cliente” y a un correo electrónico.

3. Ofrece “consejos de seguridad” acerca de las claves que usan sus clientes y la información privada que ellos poseen.
4. Ofrece recomendaciones de seguridad para cada tipo de transacción que el cliente vaya a efectuar, ya sea en internet, en cajeros automáticos, en oficinas, puntos de venta y otros como el manejo de chequeras o cheques.

Igualmente, ofrece una gran lista de fraudes más comunes que ocurren en los diferentes servicios que presta a sus clientes.

- En internet presenta dos modalidades y varias recomendaciones de seguridad a cada uno de ellos. Estos tipos los define como:
 - Phishing: Es el engaño que hacen a los clientes para obtener información privada de estos, como claves de acceso, números de cuenta, entre otra información. Generalmente lo realizan por medio de correos electrónicos, en donde hay un enlace que lleva al cliente con una página de internet falsa.
 - Kaylogger: Es un software invisible que se instala en los computadores y que sirve para grabar todo lo que en el teclado se digite. Esta información se puede recuperar de forma clandestina, apropiándose así de información personal. De esta forma, los delincuentes pueden defraudar las cuentas de forma rápida.
- Así mismo da información sobre la forma en que los clientes son víctimas de fraude en los cajeros automáticos y en los puntos de venta (POS). Cataloga las tipologías en los cajeros automáticos:
 - Cambiazo: Consiste en cambiar la tarjeta del cliente por una falsa. Se presenta en dos modalidades,
 - La primera es alterando el servicio del cajero, en donde el cliente que es el afectado pide ayuda a un tercero, sin saber que este es el delincuente, y en el momento que lo ayuda memoriza la clave y cambia las tarjetas.
 - La segunda es cuando vigilan al cliente cuando está en el cajero para poder ver la clave, y al momento de salir llevando la tarjeta en la mano, tropiezan los delincuentes con el cliente haciendo que la tarjeta se caiga y al momento de recogerla la cambian.
 - Lector falso (skimming): La forma de hacer fraude por este medio se da en dos casos:
 - El primero, consiste en colocar un lector de bandas magnéticas falso sobre las bandas magnéticas verdaderas del cajero automático, que graba la banda de la tarjeta y, una pequeña cámara de video camuflada que graba la clave del cliente. De esta forma el delincuente obtiene la clave y la banda de la tarjeta del usuario.
 - El segundo es colocar un lector de bandas magnéticas en la puerta del cajero automático para ‘supuestamente abrir la puerta’ el cliente desliza su tarjeta por este lector y queda grabada la banda de la tarjeta.
 - Opción abierta: El delincuente engaña al usuario o cliente del Banco para hacer que, una vez iniciada la transacción, abandone el cajero alegando que esta fuera de servicio o en reparación.
 - Lazo libanés: Es un dispositivo que el delincuente utiliza para retener la tarjeta del cliente, ofrecerle su ayuda y posteriormente apropiarse del dinero de la cuenta del cliente.

- Presentador falso: El delincuente se encarga de cubrir la salida del dinero y del recibo que arroja el cajero al realizar una transacción. Cuando el cliente acude a sacar dinero del cajero y este no se lo entrega, se va dejando el dinero a disposición del delincuente (Banco XYZ, 2014).

Igualmente en los puntos de venta hay dos modalidades:

- Cambiazo: Cambiar la tarjeta del cliente por una falsa.
- Skimming: Copiar la información de la tarjeta original para posteriormente realizar una copia en una tarjeta falsa.
- Enuncia fraudes típicos que ocurren en las oficinas:
 - Paquete chileno: El delincuente usa un fajo de billetes falso, engañando al cliente para que lo recoja del piso, entregando el dinero que tiene a cambio.
 - Suplantación de funcionarios: El delincuente se hace pasar por funcionario del Banco abordando al cliente y pidiéndole el dinero en consignación, posteriormente se retira del Banco con el dinero del cliente.
 - Fleteo: Después de que el cliente retira dinero del Banco, es abordado en el camino o llegando a su destino, por delincuentes que le roban el dinero.

Para prevenir estos fraudes en las oficinas, en la página web se informa que a partir del 1° de julio de 2009 y, dando alcance a las leyes 757 de 2002 y 999 de 2005, para retiros en oficinas se deberá presentar la cedula de ciudadanía.

- Además en un asunto que titula “información de seguridad para el buen manejo de cheques en cuentas corrientes y ahorros”, ofrece recomendaciones para usuarios de estos servicios.

3) ¿hay algún indicio de que el banco esté preparando algún tipo de prevención del fraude al interior de la organización y para sus usuarios?

En reuniones sostenidas con la dirección del banco XYZ, se logró concluir que gracias a las nuevas tecnologías el banco está creando un método de protección de los usuarios, el cual consiste en crear un lector de huella para brindar más seguridad a sus usuarios.

De la información expuesta anteriormente, a continuación se va a realizar el análisis del código de conducta:

ANÁLISIS DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

Como se observó en el informe a la asamblea del año 2012, el nuevo código de conducta fue aprobado y dado a conocer en la organización cumpliendo con la circular externa numero 038 emitida en el año 2009 por la Superintendencia Financiera. En la cual se expone que el ambiente de control es parte fundamental de un Sistema de Control Interno (SCI), por tal motivo es de vital importancia que este (ambiente de control) sea claro y consistente con el

objeto social de la compañía. Por la anterior razón, en el presente apartado se presentarán los principales puntos que contiene este manual.

Como funciones atribuidas al presidente de la sociedad, se enuncian las siguientes:

- “Cumplir y hacer cumplir el ‘Código de Buen Gobierno Empresarial’ y mantenerlo disponible para el público.
- Cumplir con las obligaciones concernientes al suministro de la “información relevante”.
- Velar porque la información sobre la evolución de la Sociedad divulgada al mercado o a través de su página web sea debidamente actualizada” (Banco XYZ, 2012, pág. 18).

Es importante para el Banco tener una buena reputación. Esto se refleja en el código de conducta, en el cual hay una carta del presidente y director general del Banco en la cual expone que hay ciertos pasos y criterio dentro de ese código que permitirán mantener la buena reputación que XYZ tiene desde que fue creado en 18XX¹⁶. El departamento de cumplimiento: nombrado en “cumplir con la normatividad aplicable el país”. En “evitar colocar al Banco en una situación de conflictos de intereses”. Dos puntos importantes para analizar, en este código se hace explícito “Veracidad e integridad de las transacciones y los registros” y “seguridad” en este hay sistemas de información, protección de activos del cliente (Banco XYZ, 2014, pág. 9).

Igualmente, en este código se establece que debe existir un indicador que permita medir el grado de seguimiento a las operaciones realizadas por el gobierno corporativo del Banco. Lo anterior es importante enunciarlo debido a que el gobierno corporativo es un tema central en la investigación, y se puede observar que tiene control sobre las operaciones y acciones que tome esta entidad.

¹⁶ Año modificado por información anónima.

DIAGNÓSTICO DE GOBIERNO CORPORATIVO

Introducción

Para comenzar con el desarrollo de este diagnóstico, es importante realizar un conocimiento del negocio y del banco en la actualidad en el sector. Es por esto que la primera etapa para el desarrollo de este diagnóstico de gobierno corporativo, es la consulta de noticias de actualidad de XYZ.

Primera etapa

Para desarrollar lo anterior, el presente es un resumen de algunas noticias principales que permiten entender el desarrollo del banco XYZ, su crecimiento, facilidad de llegar a los clientes y así mismo notar la importancia de creación de medidas adecuadas de control y seguridad para los clientes, desde los órganos más altos de dirección, como es el gobierno corporativo.

La primera de ellas, con fecha a mayo del 2015, informa que según los datos reportados por la Superintendencia Financiera de Colombia el uso de canales financieros creció en el 2014. Así mismo reporta que en el año anterior el valor de las transacciones de banca móvil creció en 334%.

Con lo anterior, el banco XYZ busca un mayor acercamiento a los clientes, buscando un crecimiento favorable para este, es por esto que una segunda noticia, nos informa que el banco caso de estudio ofreció tasas de interés al público, en Bogotá y otras ciudades de Colombia, más bajas que en el segundo trimestre de 2015, lo que logra un acercamiento más factible de los clientes al banco y a los servicios y facilidades que este ofrece. Así mismo, en abril del 2015 el banco realizó operaciones de remate de inmuebles, y en el año anterior se crearon convenios para lograr principalmente dos cosas, la primera es que los clientes del banco tuvieran acceso fácilmente a hoteles de lujo mundiales, y la segunda una alianza empresarial encaminada a facilitar a sus clientes el acceso a una tarjeta para realizar compras por internet de forma segura.

Esto permite ver, que debido a que el sector financiero y las transacciones han crecido, con ellas también crecen las exigencias de parte de los usuarios del banco de aumentar la seguridad de las transacciones, la agilidad y la funcionalidad de los servicios.

Otro informe nos presenta que el banco se vinculó en este 2015 a iniciativas de responsabilidad con la sociedad, la primera de ellas, para actuar en beneficio de comunidades apartadas en Colombia, apoyando un proyecto de llevar energía eléctrica a estas comunidades. Así mismo, en enero del 2015 se informa que el banco, con sus funcionarios, clientes y usuarios, participaron en una campaña navideña llevando regalos a niños del ICBF. Por otro lado, realizó campañas de concienciación de la sociedad acerca del posconsumo de residuos.

Es así que se refleja que el banco no solo se encarga de generar facilidades y acceso a sus productos y servicios para sus clientes, incluso se encarga de generar conciencia social sobre asuntos importantes que ayudan al desarrollo del país.

Segunda etapa

La segunda etapa del presente diagnóstico, es el cuerpo del mismo, que permite ver las prácticas de gobierno corporativo, según algunas divisiones de las áreas y procesos de la empresa caso de estudio.

Tabla #1. Metodología de evaluación de gobierno corporativo

4.1 Información relacionada con Socios o Accionistas tal como:

Antecedente	Análisis	Estado
A. Estatutos o reglas de funcionamiento del Máximo Órgano Social.	En la página web del Banco XYZ hay un documento titulado estatutos sociales, en el que se establecen las funciones de los órganos sociales.	Completo
B. Convocatorias con la antelación a las Asambleas de Accionistas.	En los estatutos sociales, se establece la periodicidad y la forma en la cual se convocarán las reuniones ordinarias y extraordinarias de la asamblea general de accionistas del Banco XYZ.	Completo
C. Se indica en el orden del día de las Convocatorias, de manera desagregada, los temas a tratar en la reunión.	Por medio de un boletín de noticias titulado “ <i>noticias XYZ</i> ” publicado en la página web del Banco se informa el orden del día de las reuniones de la asamblea.	Completo
D. Evidencia documentada de las reuniones de Asambleas de Socios o Accionistas, tales como grabaciones o actas	En la página se encuentra el informe a la Asamblea por años.	Completo
E. Información financiera y no financiera disponible para Socios o Accionistas	Se encuentran los Estados Financieros individuales y consolidados por el periodo 2013-2014, así como los informes del revisor fiscal individuales por el periodo 2013-2014 y los consolidados por el periodo 2013-2014. Igualmente, se encuentra el informe de gestión de la administración, y el informe del comité de auditoría.	Completo

F. Información relacionada con derechos y obligaciones de los Socios o Accionistas	<p>En los estatutos se estipulan los derechos a recibir dividendos y las obligaciones como parte del cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Aunque deberían incluir un documento aparte dirigido a los accionistas, en donde estos tengan claras cuáles serán sus obligaciones y derechos al momento de participar como accionistas en el Banco.</p>	Oportunidad de mejora
G. Otra información útil para Socios y Accionistas.	<p>En sus estatutos se explican entre otras cosas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Forma de votación y sus casos especiales como las mayorías decisorias. • Forma en la que está establecido el gobierno de la entidad 	Completo
H. Canales de atención para Socios o Accionistas.	<p>Se establecen canales de denuncia de irregularidades.</p> <p>No hay información al respecto de si socios o accionistas tiene canales de atención privados.</p>	Oportunidad de mejora

4.2 Información relacionada con Administradores y Ejecutivos Claves:

A. Nombres de Representantes legales	Se Omiten por Confidencialidad.	
B. Responsabilidades de los Representantes Legales	En los estatutos sociales se establecen las funciones del representante legal.	Completo
C. Perfil de los Representantes legales de la entidad	No hay información al respecto	Incompleto
D. Políticas relacionadas con Representantes Legales (Selección, Remuneración	<p>Hay poca información acerca de la forma en la que se eligen los representantes legales. La remuneración es fijada por la Asamblea General de Accionistas.</p> <p>Como oportunidad de mejora se puede establecer un ítem dentro de los estatutos sociales que permita tener una mayor claridad</p>	Oportunidad de mejora.

en cuanto al representante legal de la sociedad.

4.3 Información relacionada con Junta Directiva:

A. Información relacionada con la Junta Directiva	Se informa entre otras cosas en sus estatutos: <ul style="list-style-type: none">• La conformación de la Junta Directiva• La elección de la Junta Directiva• Las funciones de la Junta Directiva• Las reuniones de la Junta Directiva• Presentación del informe de gestión	Completo
B. Conformación de la Junta Directiva (Miembros Dependientes, Miembros Independientes, número de miembros)	Se establece el número de miembros y la forma de elección de estos. Así como los miembros principales y los suplentes.	Completo
C. Perfil de los miembros de Juntas Directivas (Personas con experiencia, calificación y prestigio profesional).	En los estatutos no se establecen que perfil o perfiles deben cumplir los miembros de Juntas Directivas	Incompleto
D. Declaraciones de Conflictos de intereses por parte de los miembros de Junta Directiva	En el código de conducta se establecen qué son los conflictos de intereses y los procedimientos para manejarlo. Igualmente se brindan algunos ejemplos.	Completo
E. Política de Remuneración de los Miembros de Junta Directiva	Se contemplan dentro de las funciones de la Asamblea General de Accionistas	Completo
F. Reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva	Se establecen en los estatutos las funciones que debe cumplir la Junta Directiva.	Completo

G. Informes emitidos por la Junta Directiva	Se establecen cuáles deben ser los informes y su contenido, así como el modo de aprobación del mismo.	Completo
H. Procesos de nombramiento y remoción de miembros de Junta Directiva por primera vez)	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece el procedimiento de cociente electoral para la elección. • Para la remoción de estos miembros, no se evidencia ningún procedimiento. 	Oportunidad de mejora
I. Información relacionada con las responsabilidades, obligaciones y atribuciones que se derivan del cargo.	Si esta la información de responsabilidades derivadas del cargo, establecidas en el código de conducta del Banco.	Completo
J. Existe un procedimiento documentado por medio del cual sus miembros reciben la información necesaria para la toma de las decisiones, con por lo menos dos (2) días de anticipación, y de acuerdo con el orden del día	No hay evidencia al respecto.	Incompleto
K. Se cuenta con mecanismos que permitan que los miembros suplentes se mantengan adecuadamente informados, de los temas sometidos a consideración de la Junta Directiva, de manera que cuando reemplacen a los miembros principales tengan el	No hay evidencia al respecto.	Incompleto

conocimiento necesario para desempeñar esa labor.

L. Evidencia de la evaluación a la gestión de la Junta Directiva	No hay evidencia al respecto.	Incompleto
M. La Junta Directiva cuenta con los siguientes comités: <ul style="list-style-type: none"> • Comité de Auditoria • Comité de Nombramientos y Remuneraciones • Comité de Gobierno Corporativo • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de las funciones de la Junta Directiva está el establecer comités, sus funciones, el número de integrantes y quienes han de integrarlo, pero no se establece cuáles comités están creados. • Dentro del informe que debe presentar la Junta Directiva está informar sobre las labores cumplidas por el comité de auditoría. • Adicional, dentro de las funciones de la junta se establecen el modo de remuneración de administradores y otros cargos especiales. 	Oportunidad de mejora

4.4.1 Transparencia de la información- Información no financiera

Antecedente	Análisis	Estado
A. Informes de gestión de los Administradores	En la página web del Banco XYZ se encuentran los informes de la administración desde el años 2003 al año 2013, en cuales se da claridad, sobre la gestión, entorno económico, el marco regulatorio aplicable, cifras financieras y vinculados económicos entre otros	Completo
B. En la página web se encuentran publicados: Visión y misión de la compañía Los Estatutos de la compañía Informe anual de	Evidencia las políticas de la organización, situación de los accionistas, novedades, comités de desarrollo, código de conducta y buen gobierno entre otros.	completo

**Gobierno
Corporativo**

C. Este es uno de los puntos más relevantes del Diagnóstico de Gobierno Corporativo ya que es necesario validar si la compañía cuenta con Código de Gobierno Corporativo, este está de acuerdo con las recomendaciones que da la CAF en su documento Lineamientos de un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo.	<p>Código de buen gobierno: Se adhiere únicamente a los principios desarrollados internamente por el Banco XYZ, habla de principios, políticas corporativas, trato a los accionistas, órganos y funciones etc. No evidencia explícita que siga las directrices de la CAF</p>	Completo
--	--	----------

D. La compañía cuenta con Código de Ética y Conducta	<p>Código de Conducta: El código de conducta está dirigido a todos los países en los cuales haya presencia del banco XYZ. Además de hablar sobre las prácticas comerciales éticas.</p>	Completo
---	--	----------

E. En este Código se hacen explícitos los valores organizacionales	<p>Si, se evidencia que basándose en la misión y visión establecen 6 principios básicos con los cuales estructuran el código de conducta. Dentro de los cuales se encuentra: comportarse con honestidad e integridad.</p>	Completo
---	---	----------

F. ¿El Código cuenta con un régimen sancionatorio y disciplinario adecuado?	<p>En el código se establece una sección destinada a Cómo obtener ayuda y notificar problemas e irregularidades, donde se establecer 3 apartes: I. Obligación de notificar, II. Protección contra represalias y III. Cómo notificar. Pero son procedimientos muy básicos, falta incluir normatividad local y describir más las</p>	Oportunidad de mejora
--	--	-----------------------

consecuencias disciplinarias que dan a lugar las irregularidades cometidas.

4.2 Información Financiera

A. Se encuentran en la página Web de la entidad, los Estados Financieros de la sociedad debidamente Certificados.	<p>En la página se encuentran los estados financieros al 2014 debidamente certificados</p> <p>Existe una sección en la cual se hace la calificación del bando, donde una compañía certifica según su análisis que XYZ tiene una calificación AAA.</p>	Completo
B. Se encuentran en la página Web de la entidad, los Estados Financieros de la sociedad debidamente Dictaminados.	<p>Si, los estados financieros del Banco XYZ tienen adjunto el dictamen de la revisoría fiscal realizado por la firma de auditoría KPMG, en donde la opinión concluye que las cifras fueron tomadas fielmente de los libros y que los estados financieros son razonables.</p>	Completo
C. ¿Existe información relacionada con los informes de los Auditores Internos?	<p>Dentro de la entrega de estados financieros se habla de la función de la auditoría interna y como esta tiene funciones dentro de la elaboración de las notas pero no se encuentra un informe exclusivo de auditoría interna sobre la información.</p>	Oportunidad de mejora
D. ¿Cómo es la divulgación de la información financiera?	<p>Dentro de la página web se tiene un sitio destinado a la relación con los accionistas en la cual aparece toda la información financiera, dentro de la entrega de los estados financieros, se da una explicación completa de cada grupo, se presentan estados financieros consolidados e individuales y finalmente las respectivas notas.</p>	Completa
E. Existe evidencia de la información reportada a la SEC?	<p>Se encuentra que en la SEC está la información reportada por El Banco en todos los periodos, se encuentra el reporte anual y el informe de cumplimiento en los cuales evidencia el cumplimiento de la normatividad y que la entidad como casa matriz del grupo cumple de forma material con lo estipulado en la ley y los normas</p>	Completo

internacionales de información financiera. No hay demandas o riesgos que puedan llegar a afectar el grupo.

F. ¿En caso de encontrar información reportada a la SEC solo de algunos periodos, por qué ocurrió esto? Esto ayudaría a los inversionistas a tomar su decisión.

A la fecha se encuentra que la entidad Bancaria XYZ reporto a través del formato 10-K de la SEC la información requerida en todos los periodos, es información útil y hasta el momento no se identifican riesgos que puedan llegar a afectar los inversionistas.

Completo

G. ¿Qué indicadores financieros tendría en cuenta para ayudar a los inversores a tomar su decisión? Con base a información financiera al corte del 31 de diciembre de 2014.?

En el link de relaciones con los inversionistas se encuentran los indicadores financieros de la entidad tales como la evaluación de resultados anuales, crecimiento de cartera, participación en el mercado etc.

Tendría en cuenta los indicadores de liquidez como el análisis horizontal y vertical.

De la misma forma en el informe de gestión se encuentran dichos análisis.

Completo

5. Responsabilidad Social Empresarial

A. Dentro de la página web de la entidad es posible evidenciar las estrategias, planes y reportes con respecto a la minimización de impactos en las comunidades,

Si, en la página principal del XYZ se encuentra un link dedicado a la responsabilidad social el cual se divide claramente en 6 enfoques llamados así: Gobierno corporativo, Medio ambiente, colaboradores/proveedores, Comunidad, clientes y luces para aprender.

Establece el programa iluminando el mañana, enfocado a 6 áreas: Educación, Servicio Social, Salud, Deporte, Arte y cultura y Ambiente.

Completo

medio ambiente,
derechos
humanos.

B. ¿Adicional a lo anterior, es posible evidenciar la calidad de la gestión en materia de Responsabilidad Social Empresarial?	En el link del programa iluminando el mañana se ve la gestión realizada a partir de cada uno de sus programas, existen informes de la gestión realizada y fotos de los avances realizados.	Completo
--	--	----------

6. Productos, clientes y proveedores

A. En la página web es posible evidenciar información en cuanto a investigación e innovación de productos.	No muestra un link con las innovaciones de forma explícita, pero se ofrecen los nuevos servicios como el extracto electrónico presentado en la página oficial de esta institución bancaria.	Oportunidad de Mejora
---	---	-----------------------

B. En cuanto a los productos existe información suficiente en la página web para conocer acerca de los productos y los canales de distribución de la entidad.	Si, existe esta diversificada según el canal que se desea atender así: Productos personas Productos Pyme Productos Empresa Productos Corporativos Fiduciaria y Cayman Cuentas Portafolio preferente CDTs Tarjetas Crédito Crédito Hipotecario Crédito Vehículos Multiprestamos Banca seguros Canales de atención Servicios	Completo
--	---	----------

C. De acuerdo con	XYZ es calificada como una entidad financiera	Completo
--------------------------	---	----------

<p>la página web de la entidad es posible saber si la organización tiene certificaciones de calidad en sus productos.</p>	<p>AAA por la firma Riesgo Calificadora</p>
---	---

<p>D. La entidad a través de su página web cuenta con canales para atender oportunamente las inquietudes y reclamos de los clientes, proveedores y contratistas.</p>	<p>Si, cuenta con distintos canales:</p> <p>Canales de atención: Banca net- personas Banca Móvil Multilines Corresponsales Bancarios Red de Oficinas Cajeros Automáticos</p>	<p>Completo</p>
---	--	-----------------

7. Prácticas antifraude y anticorrupción

<p>A. Respecto a las prácticas antifraude y anticorrupción, la sociedad a través de la página web cuenta con canales de denuncias, ¿cómo es el tratamiento de estas?</p>	<p>Existen canales de defensoría del consumidor financiero y por parte de la superintendencia de sociedades orientaciones al consumidor. Además el Banco XYZ tiene una línea de atención al cliente, que por seguridad tiene un procedimiento respectivo para cada canal de servicio.</p>	<p>Completo</p>
---	---	-----------------

<p>B. Respecto a la prevención de prácticas restrictivas de la competencia o de la competencia desleal, la</p>	<p>No se referencia un aparte exclusivo para esto, sin embargo en su código de conducta se observa cómo actuar ante el fraude, prácticas desleales entre otros riesgos.</p>	<p>Completo</p>
---	---	-----------------

sociedad		
C. La compañía cuenta con un programa formal de Evaluación de Riesgo de Fraude.	Se identifican los fraudes y algunos pasos sencillos basados en la moral y en la ética a seguir para reaccionar pero no se evidencia un programa formal de evaluación del fraude	Oportunidad de mejora

Tabla#1. Este diagnóstico permite evaluar el estado de las prácticas de gobierno corporativo usadas e implementadas por la empresa XYZ, correspondientes a información relacionada con socios o accionistas, administradores y ejecutivos claves, Junta Directiva, transparencia de la información, responsabilidad social empresarial, productos, clientes y proveedores y, por último políticas antifraude y anticorrupción.

Análisis de resultados

Según el diagnóstico realizado con la información ofrecida a socios y accionistas, se concluye que en la página web del Banco XYZ, se muestra cómo es la organización en su estructura, sus funciones y responsabilidades, así como la información disponible para accionistas acerca de las reuniones de asamblea. Así mismo, se evidencia que en su página oficial no hay un canal de comunicación exclusivo para los accionistas o socios, lo que podría significar un límite a la información oportuna y preferencial para la toma de decisiones. Con el fin de generar una mayor confianza al público, vemos importante que las reuniones de la asamblea que se realizan en la empresa estén documentadas o tengan algún registro para que el público pueda acceder a ellas.

Respecto de la relación con administradores y ejecutivos claves, en los estatutos sociales se establece cuáles son las obligaciones del representante legal. En contraposición, la información sobre elección del representante legal y los lineamientos o parámetros que indiquen cuál es el perfil que deben cumplir los aspirantes a este cargo, no se encuentran especificados en la investigación realizada. Como recomendación, se sugiere que en los estatutos sociales, o en un apartado general para los aspirantes a ser representante legal de la empresa, pudieran tener información más clara sobre que busca el Banco de los aspirantes a este cargo, como sus perfiles y las condiciones de acceso.

Según la información que hay sobre la Junta Directiva y sus condiciones para ser parte de este organismo, en el Estatuto Social se establece la conformación de la Junta Directiva, la organización de la misma, sus funciones, la remuneración de sus miembros, la forma en cómo los miembros de la junta deben redactar su informe. A pesar de esto, se identifican algunas falencias en los siguientes aspectos:

- En los estatutos no están establecidos los perfiles de los aspirantes a ocupar la Junta Directiva.

- No se evidencia un procedimiento de remoción de los miembros de la Junta Directiva.
- Al no haber canales directos con los accionistas se niega la posibilidad de enviar información oportuna para la toma de decisiones con anticipación a la reunión de la asamblea.
- No hay mecanismos para que los miembros suplentes se informen de los temas tratados por la Junta Directiva que les permitan desarrollar esta labor en ausencia de los principales.
- Si bien la Junta Directiva hace su trabajo, representado en los informes de gestión, no hay certeza de que esta labor sea evaluada por un tercero.
- La Junta Directiva establece qué comités debería tener la empresa, aunque se pueden establecer unas funciones básicas de los comités y la forma en la cual se pueden elegir sus miembros y que requisitos deben cumplir.

Teniendo en cuenta la transparencia de la Información no financiera, se puede establecer que respecto a la rendición de cuentas por parte de la administración que se encuentra dentro de la información pública del Banco XYZ, publicada a través de su página web, es clara la consistencia en la información publicada, ya que se dan a conocer conceptos como los informes de gestión del año 2003 a 2015, estatutos de la compañía, el informe anual de gobierno corporativo y las metas establecidas a través de la visión y la misión. Dentro de este apartado se encuentran políticas y procedimientos aplicados, normatividad exigible, riesgos, etc., como resultado de la gestión propuesta por XYZ, esta se materializa dentro de su código de conducta, un apoyo tanto ético como de responsabilidad basada en los valores básicos de la entidad.

Si bien no se evidencia literalmente que se tome como fuente la CAF para la elaboración del código de conducta, este al ser un estándar internacional cumple con los requisitos exigidos, aunque como recomendación podría señalarse dicho aspecto en su página ya que le da un nivel apropiado de responsabilidad a nivel internacional a la entidad. Es importante señalar que el Banco es claro al referirse a sus cifras y compararlas con el sector con el fin de dar mayor claridad a los clientes.

Ahora bien, teniendo en cuenta la Información Financiera se puede interpretar que en este aspecto es importante resaltar que en la página se encuentran publicados los estados financieros debidamente certificados y dictaminados, posteriormente se califica al banco como AAA por parte de la firma Riesgo Calificadora, en la cual se exponen criterios de evaluación, tales como el respaldo patrimonial, el direccionamiento estratégico, la evolución de la cartera, eficiencia operacional, evolución de la rentabilidad, etc., lo que permite generar esta opinión que sugiere el bienestar actual de la entidad. La empresa caso de estudio ofrece una divulgación adecuada de su información financiera de acuerdo con lo requerido por ley, adjuntando los informes de auditoría.

Respecto a lo anterior, es importante mencionar la SEC (Security and Exchange Commission) la cual se encarga de vigilar las entidades que cotizan en la bolsa en EEUU, y que para efectos de este escrito es importante recalcar que, anualmente, recibe el informe 10k por parte del banco XYZ en el cual se le informa el estado operativo, legal y organizacional de la entidad. A través de su estructura se identifican si existen riesgos para los inversionistas y

acreedores y como una de sus funciones principales permite garantizar la confianza pública. (El informe completo se relaciona más adelante).

En la actualidad, el banco XYZ es conocido por su buen desempeño respecto a la Responsabilidad Social Empresarial y su compromiso con el entorno. Esto se evidencia en la página del Banco, donde exponen sus aportes tanto económicos, sociales, humanísticos y de logística para apoyar a las comunidades más vulnerables con programas creados especialmente para ello, con el objetivo de garantizar una recuperación en 6 áreas principales, que son educación, servicio social, salud, deporte, arte y cultura y ambiente.

Uno de los aspectos más importantes a evaluar son los productos, clientes y proveedores. Es preocupante que dentro de la información pública no se establezca cuáles son los productos o avances en innovación de dichos aspectos, si están o no a la vanguardia, si pueden crear un factor diferenciador frente a los otros participantes del sector financiero, al igual que genera una mayor confianza del público, pero al mismo tiempo es de resaltar que el banco es muy claro con el portafolio de productos que ha ofrecido hasta el momento y, por el cual se ha destacado como una entidad competitiva en el sector. Sus principales productos están dirigidos a las pymes, empresas, clientes corporativos, fiduciarias y cayman, cuentas de ahorros y corriente, CDT's, tarjetas crédito, crédito hipotecario, multiprestamos, banca seguros entre otros.

En este punto es importante resaltar nuevamente la calificación emitida por la entidad Riesgo Calificadora, ya que esta da fe de la certificación de calidad que tiene XYZ como sello ante la sociedad, aunque no se encuentra suficiente información acerca de los premios recibidos tanto nacional como internacionalmente. Por último, es importante mencionar en este apartado que se tienen muy bien establecidos y estructurados los canales de atención para atender oportunamente las inquietudes y reclamos de los clientes, proveedores y contratistas, sus principales canales son: banca móvil, multilines, corresponsales bancarios, red de oficinas y cajeros automáticos.

Como último aspecto evaluado dentro del diagnóstico de gobierno corporativo respecto al fraude, se establece que las prácticas antifraude y anticorrupción están muy marcados los canales de defensoría del consumidor financiero que se imparten por la Superintendencia de Sociedades y a las cuales XYZ les ha dado un valor significativo dentro de la atención a los clientes. El banco también cuenta con una línea de atención por seguridad al cliente en la cual se indican aquellos procedimientos de seguridad según la necesidad o consulta planteada. En cuanto al tema de si en este se presentan prácticas de competencia desleal y las acciones que se han tomado para su prevención, XYZ no cuenta con un programa formal creado específicamente para este tema, pero sí cuenta con procedimientos y políticas en su código de conducta, las cuales se orientan a proteger sus intereses respecto de las acciones externas y ser transparentes con sus acciones para no afectar a terceros. Por último, se identifica como oportunidad de mejora el establecimiento de un programa de evaluación de riesgo de fraude, ya que en este se resaltan aquellos fraudes significativos a los cuales están expuestos, y la reacción ante ellos de una forma moral pero no se estipula cómo se está realizando una prevención directa a partir de los controles.

INFORME 10K SECURITY AND EXCHANGE COMISSION

Del reporte anual realizado por el banco XYZ a la SEC (Security And Exchange Comission) en al año 2015, se extractan los siguientes apartes, los cuales son los más relevantes dentro dicho informe.

Para contextualizar, el informe trata sobre la regulación y los procedimientos legales, en el cual se dice que el banco no tiene procesos judiciales a la fecha del informe y la certificación, ni procedimientos conocidos para ser contemplado por las autoridades gubernamentales, ni en calidad de administrador, cedente, socio gerente general de XYZ, fiduciario de bonos, o como entidad emisora. Adicional a esto, no existen relaciones comerciales, convenios, acuerdos, transacciones o acuerdos celebrados fuera del curso ordinario de los negocios o en condiciones distintas a la que se obtendría en una transacción en condiciones de independencia mutua con un tercero no relacionado. Además, se comunica que ni el informe de evaluación de servicios ni el informe de certificación ha identificado ningún caso el hallazgo de incumplimiento de los criterios de mantenimiento aplicables al banco XYZ como administrador de dinero en efectivo.

El Banco XYZ, como Administrador, cumple con todos los criterios materiales de servicio aplicables al mismo.

La siguiente es la certificación del formulario 10K presentado a la SEC (Traducción propia):

Steven Smith, certifica que:

1. He revisado el informe de acuerdo con el formulario 10-Kde XYZ
2. Basado en mi conocimiento, los informes periódicos de la Ley de Valores, en su conjunto, no contienen ninguna declaración falsa de un hecho material ni omite declarar un hecho material necesario para realizar las declaraciones hechas a la luz de las circunstancias en que tales se hicieron declaraciones, no engañosas con respecto al período cubierto por este informe;
3. Basado en mi conocimiento y la Declaración del Administrador de Cumplimiento requerida en este informe bajo el punto 1.123 del Reglamento AB, y excepto como se describe en los informes periódicos de la Ley de Valores, el Administrador y el Administrador de efectivo han cumplido con sus obligaciones en virtud del Contrato de Administración y el efectivo Contrato de gestión en todos los aspectos importantes; y
4. Todos los informes sobre la evaluación del cumplimiento de los criterios de servicio de los valores respaldados por activos y sus informes de certificación relacionados sobre la evaluación del cumplimiento de los criterios de mantenimiento de los valores respaldados por activos necesarios para ser incluidos en este informe de conformidad con el artículo 1122 del Reglamento AB y el Reglamento de la Ley de Intercambio 13a-

18 y 15d-18 se han incluido como anexo a este informe, salvo divulgada en contrario del presente informe. Cualquier instancias materiales de incumplimiento que se describen en los informes se han descrito en este informe en el Formulario 10-K.

Enero 29, 2015

/s/ Steven Smith

Steven Smith

Vicepresidente ejecutivo y tesorero del grupo

(alto funcionario a cargo de la titularización del depositante)

(SEC, s.f.)

(Traducción propia)

Por último el Vicepresidente Ejecutivo y Tesorero del grupo suscribe el informe de cumplimiento en el cual se resume la evaluación realizada a la entidad bancaria:

Informe sobre la Evaluación del Cumplimiento de los Criterios de prestación de servicios aplicables. Obligaciones cubiertas por el banco XYZ.

Enero 29, 2015

1. El Banco XYZ (el "Banco") es responsable de evaluar el cumplimiento de los criterios de servicio aplicables al mismo en su calidad de Administrador y en su calidad de Administrador de Dinero en Efectivo se establece en el párrafo (d) del artículo 1122 del Reglamento AB a partir del 31 de octubre 2014 y para el período comprendido entre el 1 de noviembre 2013 al 31 de octubre del 2014 (el "Período de Referencia") como se establece en el Anexo A del presente.
2. Salvo lo dispuesto en el apartado 3, el Banco utiliza los criterios establecidos en el párrafo (d) del artículo 1122 del Reglamento AB para evaluar el cumplimiento de los criterios de mantenimiento aplicables.
3. El Banco ha determinado que los criterios que figuran en la columna titulada "Criterios de prestación de servicios que no se aplican" en el Anexo A del presente (colectivamente, los "Criterios de prestación de servicios que no se aplican") no son aplicables al Banco sobre la base de las actividades que el Banco realiza en relación con el servicio préstamos hipotecarios residenciales para los bonos garantizados. Los criterios establecidos en el párrafo (d) del artículo 1122 del Reglamento AB distintos a los criterios de prestación de servicios que no se aplican se conocen como los "Criterios de prestación de servicios aplicables".
4. El Banco cumplió, en todos sus aspectos significativos, con los criterios de prestación de servicios aplicables al 31 de octubre de 2014 para el período de informes con respecto a su servicio de los préstamos hipotecarios residenciales en la piscina cubierta.

5. KPMG LLP, una firma de contabilidad pública registrada independiente, ha emitido un informe de certificación sobre la evaluación del cumplimiento de los criterios de prestación de servicios aplicables del Banco como de 31 de octubre de 2014 y para el período del informe.

BANCO XYZ

By: /s/ Steven Smith

Steven Smith

Vicepresidente ejecutivo y tesorero del grupo

(SEC, s.f.)

(Traducción propia)

DIAGNÓSTICO DE FRAUDE DE ACFE

Con el fin de enfocar la metodología y pasando del tema de gobierno corporativo hacia nuestro otro ámbito central de investigación: la prevención del fraude, utilizamos la siguiente herramienta llamada “Revisión de Prevención de Fraude de ACFE”, realizada por la Asociación de Examinadores de Fraude (2012), la cual nos permitirá evaluar a través de la información pública si los procedimientos llevados a cabo por el Banco XYZ son en realidad adecuados y suficientes para mitigar el riesgo de fraude, o si por el contrario, el gobierno corporativo está siendo poco efectivo al momento de diseñar sus políticas referentes a este tema.

En este diagnóstico se van a evaluar de forma específica los siguientes aspectos:

- La supervisión del riesgo de fraude
- Propiedad del riesgo de fraude
- Valoración del riesgo de fraude
- Tolerancia al riesgo de fraude y política de gestión de riesgos.
- Niveles en los procesos de controles antifraude / reingeniería.
- Controles antifraude en todos los niveles del ambiente organizacional
- Detección de fraude proactivo

Desarrollo del diagnóstico

Tabla #2. Revisión de prevención de fraude de ACFE

REVISIÓN DE PREVENCIÓN DE FRAUDE DE ACFE'S	
Organización: Banco XYZ	Resultados
Fecha de revisión: 5 de Agosto de 2015	
1. La supervisión del riesgo de fraude	

-
- **¿En qué medida la organización ha establecido un procedimiento de supervisión de los riesgos de fraude por parte de la junta de directores u otros encargados del gobierno (por ejemplo, un comité de auditoría)?**

La alta dirección vela por el cumplimiento de las pautas establecidas en el código de conducta, a través de la gerencia de control de riesgos, que encamina su trabajo basada en la norma de SARLAF, sobre la cual se concluye en el año 2013 que el riesgo se ha comportado dentro de los niveles de aceptación. Durante los últimos años se invierte una alta suma de dinero para la capacitación del personal en temas de control autónomo y dependientes (comité de auditoría). Se establecen guías de grupos internacionales.

Puntuación de 0 (proceso no implementado) a 20 puntos (proceso completamente implementado, probado en el año anterior y trabajando efectivamente).

TOTAL puntuación: 18

2. Propiedad del riesgo de fraude

- **¿En qué medida la organización ha creado la "Propiedad" de los riesgos de fraude mediante la identificación de un miembro de la alta dirección como responsable de la gestión de todos los riesgos de fraude en la organización y por el cual se comuniquen explícitamente a los gerentes de cada unidad de negocio que son responsables de la gestión de los riesgos de fraude dentro de su área?**

Dentro de la entidad el departamento de seguridad e investigación, es el designado de la Junta Directiva para gestionar todos los riesgos de fraude dentro de los niveles de jerarquía organizacional, teniendo en cuenta que cada área es responsable por el manejo del riesgo junto con el departamento de cumplimiento se da garantías de SARLAFT, control interno y la identificación de delitos.

Puntuación de 0 (proceso no implementado) a 10 puntos (proceso completamente implementado, probado en el año pasado y de trabajando efectivamente). TOTAL puntuación: 17

3. Valoración del riesgo de fraude

- **¿En qué medida la organización ha implementado un proceso continuo de identificación regular de los riesgos de fraude significativos a los que se expone?** Se identifica como los riesgos significativos de fraude, la corrupción, malversación de activos e información fraudulenta. Para esto la entidad ha desarrollado un sistema de control, el cual garantiza a través de las tecnologías de información, auditorías estandarizadas y el cumplimiento tanto de la normatividad local como de las guías emitidas por el grupo, que efectivamente se reduzca el riesgo de fraude.

Puntuación de 0 (proceso no implementado) a 10 puntos (proceso completamente implementado, probado en el año anterior y trabajando efectivamente). TOTAL puntuación: 9

4. Tolerancia al riesgo de fraude y política de gestión de riesgos

- **¿En qué medida la organización ha identificado y ha aprobado por el Consejo de Junta Directiva tipos de riesgos de fraude? Por ejemplo, algunos riesgos de fraude puede constituir un costo aceptable de hacer negocios, mientras que otros pueden suponer un riesgo catastrófico de daños financieros o de reputación.**

¿En qué medida la organización ha identificado y ha aprobado por la Junta Directiva una política sobre cómo se va a gestionar sus riesgos de fraude? Tal política debe identificar al responsable de la gestión de riesgos de fraude, que riesgos serán rechazados (por ejemplo, por la disminución de determinadas oportunidades de negocio), que riesgos serán transferidos a otros a través de seguros o por contrato, y que pasos serán tomados para gestionar los riesgos de fraude que se conservan.

A través del gobierno corporativo de la entidad se crea el código de conducta, el cual establece e identifica aquellos delitos sobre los cuales se centra el trabajo del departamento de seguridad e investigación y el departamento de cumplimiento, tales como:

Malversación, acceso indebido a registros, creación de registros falsos, soborno y corrupción, uso indebido de información privilegiada, obligación de denunciar y prácticas ilegales. El responsable inicial por la gestión de los riesgos es cada empleado, seguido por supervisores y encargados de implementar controles y por último la revisoría fiscal y el comité de auditoría.

Puntuación de 0 (proceso no implementado) a 10 puntos (proceso completamente implementado, probado en el año anterior y trabajando efectivamente).

TOTAL puntuación: 10

5. Niveles en los procesos de controles antifraude / reingeniería.

-
- **¿En qué medida la organización ha implementado medidas para eliminar o reducir procesos de reingeniería de cada uno de los riesgos de fraude significativos identificados en la evaluación del riesgo? Controles básicos incluyen segregación de funciones relacionadas con autorización, custodia de activos y registro o reporte de transacciones. I algunos casos puede ser más rentable rediseñar procesos de negocios para reducir el riesgo de fraude en lugar de poner una capa adicional de controles sobre los procesos existentes. Por ejemplo, algunos riesgos relacionados con el fraude en la recepción de fondos puede ser eliminado o reducido en gran medida mediante la centralización de esa función o se subcontratan las instalaciones de un banco de procesamiento de cajas de seguridad, donde controles más fuertes pueden ser más asequibles.**

El código de buen gobierno establece controles básicos para diferentes riesgos identificados, como el conflicto de intereses. Así mismo, expone que se debe tener una seguridad para los activos que son propiedad del banco y el uso indebido de los mismos, lo cual se evidencia en el informe del revisor fiscal del año 2014.

En el informe de gestión del año 2014 se dio a conocer que la mayor pérdida que obtuvo en su resultado fue a causa de fraudes originadas en cajeros automáticos y fraudes por internet, por lo cual el departamento de Seguridad y Control de la Información junto con el área de Riesgo son los encargados de diseñar los procedimientos de identificación de los riesgos.

- **¿En qué medida la organización ha implementado medidas en el nivel del proceso designado a prevenir, detectar y detener cada una de los fraudes significativos identificados en la evaluación del riesgo? Por ejemplo, el riesgo de falsificación de los representantes de ventas para obtener comisiones por ventas pueden reducirse mediante un control eficaz por su gerente de ventas, con la aprobación necesaria para las ventas por encima de cierto umbral.**

En el informe de gestión del año 2012, se evaluó la metodología usada para identificar los riesgos e implementar los controles respectivos, se llegó a la conclusión de que esta metodología necesitaba algunos ajustes que permitieran tener una mayor exactitud al momento de evaluar los riesgos asociados a la operación. En el año 2013 se implementaron dichas mejoras, permitiendo reducir los riesgos a un nivel no significativo para la empresa.

Puntuación de 0 (proceso no implementado) a 10 puntos (proceso completamente implementado, probado en el año anterior y trabajando efectivamente).

TOTAL puntuación: 10

6. Controles antifraude en todos los niveles del ambiente organizacional

- **Fraudes importantes por lo general involucran a los miembros de la Dirección que son capaces de anular los controles a nivel de procesos a través de su alto nivel de autoridad. La prevención de fraudes importantes requiere un fuerte énfasis en la creación de un ambiente de trabajo que promueva el comportamiento ético, disuade a los delitos y alienta a todos los empleados para comunicar cualquier irregularidad o se sospecha a la persona apropiada. Los altos directivos pueden ser incapaces de cometer determinados esquemas de fraude si los empleados se niegan a ayudar y apoyar en la comisión de un delito. Aunque controles "suaves" para promover un comportamiento apropiado en el lugar de trabajo son más difíciles de implementar y evaluar que los tradicionales controles "duros", parecen ser la mejor defensa contra el fraude relacionado con la alta dirección.**

En el código de conducta se establecen los canales o cadenas de comunicación para transmitir las irregularidades, de los cuales los empleados del banco deben leer y certificarse de que lo conocen y lo aplicaran en un momento en el que a criterio de estos vean la necesidad de hacer uso de este recurso.

Así mismo, la revisoría fiscal como institución encargada de certificar a la sociedad el cumplimiento de la normatividad y el correcto uso de las herramientas disponibles para la empresa, verifica estas medidas de comunicación y denuncia.

¿En qué medida la organización ha implementado un proceso para promover el comportamiento ético, impedir las infracciones y facilitar la comunicación de dos vías sobre temas difíciles? Ese proceso generalmente incluye:

Tener un miembro de alto rango de la

administración que es responsable de los procesos de la organización para promover el comportamiento ético, impedir las infracciones y comunicarse adecuadamente en situaciones difíciles. En las grandes empresas públicas, esto puede ser una posición de tiempo completo, como responsable de ética u oficial de cumplimiento. En las empresas más pequeñas, esto será una responsabilidad adicional en manos de un miembro existente de gestión.

- **Un código de conducta para los empleados en todos los niveles, basado en los valores centrales de la compañía, lo que da una orientación clara sobre cuál es el comportamiento y las actividades permitidas y cuáles están prohibidas. El código debe determinar cómo los empleados deben buscar asesoramiento cuando se enfrenta con decisiones éticas inciertas y como deberían comunicar sus preocupaciones sobre infracciones conocidas o potenciales.**

*** Capacitación para todo el personal a contratar, y posteriormente con regularidad, sobre el código de conducta, en busca de asesoramiento y comunicación de irregularidades potenciales.**

El Banco tiene un código de conducta donde establece los valores centrales de la empresa y sus principios básicos y brinda lineamientos a los empleados del banco para saber cómo actuar en diferentes situaciones que obligan a que estos mantengan una ética y promuevan la fidelidad con el banco, cooperando para que los intereses propios no influyan en sus actividades e interacciones con los clientes, entre otros asuntos.

En los informes de gestión de los diferentes años, se hace énfasis en que los empleados deben certificarse en el conocimiento del banco, sus procedimientos, y otras capacitaciones que exige que los empleados tengan por el objeto social que tiene el banco, por ejemplo SARLAFT

***Sistemas de comunicación para que los empleados busquen asesoría cuando sea necesario antes de tomar difíciles decisiones éticas y para expresar su preocupación sobre infracciones conocidas o potenciales. Los sistemas de asesoramiento pueden incluir una línea de ayuda telefónica sobre ética o cumplimiento, o un correo electrónico a una oficina u oficial de ética y cumplimiento. Sistemas iguales o similares se pueden utilizar para permitir a los empleados (y en ocasiones a vendedores, clientes y otras personas) para comunicar sus preocupaciones sobre infracciones conocidas o potenciales. se debe hacer un suministro que permita que esas comunicaciones se realicen de forma anónima, se deben hacer esfuerzos para crear un entorno en el que exista la suficiente confianza para que los que llamen puedan expresar sus preocupaciones abiertamente. La comunicación abierta hace más fácil resolver las cuestiones planteadas, pero la protección de las personas que llaman de una retribución es una preocupación importante.**

En el código de conducta, se establece la forma en la que el empleado debe actuar cuando tenga alguna inquietud en sus labores o si lo considera pertinente para poder desarrollar sus actividades.

***Un proceso para investigar con prontitud (cuando sea apropiado) y la resolución de las expresiones de preocupación en relación con irregularidades conocidas o potenciales, para luego comunicar la resolución a los que expresaron su preocupación. La organización debe tener un plan que establece qué acciones se tomarán, y por quién, para investigar y resolver diferentes tipos de preocupaciones. Algunos problemas se resuelven mejor por el personal de recursos humanos, algunos por el abogado general, algunos por los auditores internos y algunos pueden requerir una investigación por especialistas en fraude. Tener un plan previamente concertado incrementara gran medida la velocidad y la facilidad de respuesta y garantizara que las personas apropiadas sean notificadas donde temas potencialmente significativos estén involucrados (por ejemplo, un abogado, legal, Junta Directiva, comité de auditoría, los auditores independientes, reguladores, etc.)**

Uno de los códigos del banco es que se colabore o ayude con las investigaciones a la que haya lugar, que se lleven a cabo por diferentes áreas del banco, como la de cumplimiento, riesgo, auditoria interna, y otras que se hayan designado para las respectivas investigaciones de las denuncias o casos irregulares de la que tengan conocimiento.

***El monitoreo o vigilancia en el cumplimiento del código de conducta y participación en la capacitación. El monitoreo puede incluir que se requiera al menos una confirmación anual de cumplimiento y auditoría de estas confirmaciones para poner a prueba su integridad y exactitud.**

Dentro de los principios del control interno establecidos por el banco está el monitoreo de los controles. El informe de administración del año 2014 establece que se realizó un seguimiento y monitoreo al canal de denuncias de operaciones inusuales y sospechosas, estas son establecidas en el código de conducta del banco. En este mismo informe se establece que en periodos anteriores habían ocurrido hechos irregulares que obligaron a tomar acciones correctivas, y mantener un seguimiento a las recomendaciones y los planes de acción.

***La medición regular de la medida en que los objetivos de ética/cumplimiento y prevención del fraude en la organización se estén cumpliendo. Dicha medición normalmente incluye encuestas a una muestra estadísticamente significativa de los empleados. Encuestas sobre las actitudes de los empleados hacia las actividades de ética y cumplimiento de la empresa y el grado en que los empleados creen que la administración actúa de acuerdo con el código de conducta proveen una información invaluable de que tan bien están funcionando los componentes.**

No hay información pública al respecto de las encuestas realizadas a los empleados.

***Incorporación de la ética/ cumplimiento y los objetivos de prevención del fraude en las medidas de desempeño contra el cual los gerentes son evaluados y que se utilizan para determinar el desempeño relacionado con la compensación.**

No se evidencian procesos de medición de la gestión de los administradores

Puntuación de 0 (proceso no implementado) a 30 puntos (proceso completamente implementado, probado en el año anterior y trabajando efectivamente).

TOTAL puntuación: 20

7. Detección de fraude proactivo

- **¿En qué medida la organización estableció un proceso para detectar, investigar y resolver fraudes potencialmente significativos? Ese proceso debería incluir normalmente las pruebas de detección proactiva de fraude que se han diseñado específicamente para detectar los fraudes potenciales significativos identificados en la evaluación del riesgo de fraude de la organización. Otras medidas pueden incluir la auditoría de "ganchos" incluidas en los sistemas de procesamiento de transacciones que pueden marcar las transacciones sospechosas para la investigación y / o aprobación antes de la finalización del proceso. Métodos de vanguardia en la detección del fraude incluyen el monitoreo computarizado del correo electrónico (cuando la ley lo permite) para identificar el uso de ciertas frases que podrían indicar un delito planeado o en curso.**

Según los resultados de los informes se evidencian los procedimientos requeridos, pero no están identificados claramente.

Puntuación de 0 (proceso no implementado) a 10 puntos (proceso completamente implementado, probado en el año anterior y trabajando efectivamente).

TOTAL puntuación: 7

Tabla #2. Se desarrolla el diagnóstico de revisión de prevención del fraude elaborado por ACFE, el cual se aplica al Banco XYZ, identificado como la empresa del sector financiero en Colombia caso de estudio. Se realiza una evaluación propia. (ACFE, Association of Certified Fraud Examiners, 2014)

Análisis de resultados

Para medir la protección del fraude es importante tener en cuenta los niveles de supervisión que tiene la empresa y los encargados de manejar este proceso, es por esto que a partir del diagnóstico podemos concluir que el banco XYZ, por medio de la gerencia y sus designados como el departamento de seguridad e investigación, mantiene niveles de supervisión adecuados, teniendo en cuenta sus políticas internas de conducta y ética, así como como SARLAFT, control interno e identificación de delitos.

Así mismo, por medio de estas supervisiones el banco decide realizar capacitaciones a los empleados en temas de control, permitiendo de esta forma mitigar el riesgo de fraude al que está expuesto los empleados. Dichas capacitaciones, punto vital para el banco, tiene que ver con los controles que hace el banco para prevenir el riesgo de fraude, estos controles están ligados a un desarrollo amplio de tecnologías de información que ayudan al desarrollo de auditorías estandarizadas, verificar el cumplimiento de la normatividad y de las políticas del banco, así como la efectividad de estos controles y procesos.

Igualmente, el banco debe tener en cuenta cuál es su nivel de tolerancia al riesgo, motivo por el cuál en este diagnóstico se evalúa si este tiene procedimientos que le ayuden a medir este nivel. La conclusión a la que llegamos es que en el código de conducta la entidad establece los principales delitos a los cuales está asociado su objeto social, qué delitos son los más comunes en el sector financiero, y qué naturaleza pueden tener estos riesgos identificados como reputacional legal etc. Como resultado de este punto el banco obtuvo un puntaje de 10 sobre 10, debido a que se evidenció que a través del gobierno corporativo con su delegado del Departamento de Seguridad e Investigación y el Departamento de Cumplimiento, han identificado la malversación, acceso indebido a registros, creación de registros falsos, soborno y corrupción, uso indebido de información privilegiada, obligación de denunciar y prácticas ilegales, como los delitos a los cuales está sujeto en mayor medida. Haciendo que para los empleados y personal interesado en las labores del Banco sea más fácil la identificación de anomalías en las operaciones, así como el cumplimiento de sus deberes.

Como oportunidades de mejora, se identifica que el principal fraude que ha llegado a afectar al Banco en periodos anteriores es el relacionado con la afectación directa a los usuarios de los servicios financieros por medio de estafas en los cajeros automáticos e internet, llevando a que el Banco reporte en sus informes de gestión pérdidas por fraude. A raíz de estos inconvenientes, el Banco se ha visto en la obligación de realizar mejoras en sus procesos de prevención de fraude, obteniendo como resultado una mayor fortaleza en sus procesos, y haciendo que sus empleados estén más atentos a solucionar y prevenir riesgos de fraude.

Como conclusión general se establece que el Banco XYZ tiene un sistema y unos procesos adecuados orientados a la prevención del fraude, adecuada y suficiente y altamente estructurada. Estos procesos van encaminados al usuario de los servicios como a los empleados del Banco.

CONCLUSIONES

En principio una empresa puede realizar buenas prácticas de control y operaciones al interior de su estructura para llevar a cabo una labor más eficiente en cuanto a control y sostenibilidad. Dichas prácticas pueden ser el control interno, las políticas contables o auditorías que permitan abastecer al gobierno corporativo de suficiente información para la toma de decisiones. Si bien existe la normatividad para prevenir fraudes, la organización debe crear códigos adicionales que garanticen que el principio de transparencia de la información pueda aprovecharse por los tomadores de decisiones.

De acuerdo al diagnóstico que ha sido construido para evaluar las acciones del gobierno corporativo respecto de las políticas elaboradas para mitigar el fraude, se han encontrado las siguientes observaciones que permitirían llegar a mejorar considerablemente el proceso a partir de la información pública:

- Aunque no es el centro de la evaluación, es importante resaltar la falencia que existe al momento de establecer canales de comunicación directos con los accionistas y los inversionistas ya que existe gran cantidad de información pero no un método de conexión directa que permita el acceso a consultas o información de alta importancia del banco.
- Se pueden establecer públicamente los perfiles de los aspirantes a cargos como la composición de la Junta Directiva, administradores o representantes legales, para garantizar la participación de diferentes personas en las labores que realiza el Banco XYZ.

Por otro lado se identificaron fortalezas dentro del gobierno corporativo los cuales los protegen de forma considerable ante los riesgos de fraude:

- El banco al pertenecer al entorno del sistema financiero colombiano está regulado en aspectos financieros y de gestión, por tal motivo su nivel de publicación respecto a su gestión tanto financiera como de procesos enfocados a la prevención del fraude es alta, ya que debe garantizar transparencia y fidelidad. De igual forma, el Banco se somete a la evaluación de una firma especializada la cual le concedió una acreditación AAA. Pero esto no solo tiene una única connotación nacional sino que también internacional, tal como se pudo observar en el informe presentado a la SEC (Security And Exchange Commission), en el cual se dictamina y se presenta de forma pública los resultados obtenidos por la organización. En esta se establece que no hay riesgos materiales ni existen riesgos económicos o legales que puedan llegar a afectar la operación normal de la empresa y, por último, que los controles establecidos revelan un diseño e implementación adecuado tal como se plasma en los informes por el controller y las auditorías.
- Es importante mantener una constante capacitación a los empleados en donde se les recuerde y se les dé a conocer las políticas y objetivos del gobierno corporativo, el cambio o actualizaciones sustanciales que se les realice. Aquí es transcendental

establecer de forma clara los responsables para hacer cumplir y ejecutar los procesos propuestos y que estos no sean desgastantes para las distintas áreas.

Como un segundo punto referente a los informes de cumplimiento y rendimiento que debería presentar el banco, se evidenció que en los informes de auditoría, aunque son obligatorios, la información acerca de irregularidades que se hayan cometido en las diferentes áreas del banco no está publicada. Igualmente, no hay evidencia de la supervisión que recibe la Junta Directiva en su gestión, ni en los informes que este órgano presenta se enuncia que haya algún control a sus labores; así mismo, no hay información pública que dé a conocer los criterios que deben cumplir los aspirantes a ocupar puestos en la Junta Directiva, lo que en cierta forma nos hace cuestionarnos sobre si se generan conflictos de interés en la elección de sus miembros.

De acuerdo a las teorías tanto administrativas como económicas evaluadas, los enfoques y tipologías de fraude expuestos, y los dos diagnósticos realizados se demuestra que para nuestra empresa caso de estudio, el Banco XYZ, al establecer unas políticas de gobierno corporativo, coherentes con el tamaño y nivel jerárquico de la organización, con procesos bien definidos y responsabilidades compartidas dentro de los distintos niveles de la organización, puede apoyar de forma amplia los procesos de prevención de fraude, ya que estructuralmente la organización está lista para responder a los cambios de ambiente que se presenten y mantener un nivel de seguridad adecuado.

A partir de las teorías que usamos en la elaboración de este documento (Teoría de la agencia y teoría de los Stakeholders), podemos concluir que el Banco preocupado por proporcionar una seguridad razonable en sus procedimientos, ha creado políticas y prácticas que procuran ofrecer seguridad a sus accionistas, tanto en las operaciones de la empresa como en la transparencia, seguridad y veracidad de la información presentada a ellos. El nivel de controles, así como el monitoreo a las operaciones y mejoras que se deben realizar a los procesos que maneja el Banco XYZ es eficaz y eficiente, de forma tal que no se ven vulnerados los derechos de los accionistas. Así mismo, al respecto de esta teoría podemos decir que muchos de estos procedimientos son el reflejo del control que desea ejercer el principal sobre el agente preocupado por el buen desempeño de su capital dentro del mundo de los negocios, y que este no sea blanco de desfalcos o pérdidas causadas por mala gestión o incluso fraudes si lo tenemos en cuenta en el contexto pensado para este trabajo.

Aquí es donde el gobierno corporativo juega un papel fundamental, ya que este es creado con el fin de diseñar e implementar las políticas del negocio bajo las cuales buscará cumplir con su objeto social. Dentro de estas es claro que se plantearan una serie de controles a cada procedimiento, buscando rendir cuentas y garantizando la transparencia de la gestión, protegiendo a los inversionistas y su patrimonio. Pero esto no solo lo representa el accionista sino que también el gobierno nacional al momento de emitir todo el marco regulatorio, que permita reducir el riesgo del fraude, y así garantizar el bienestar común, actuando este último como principal.

BIBLIOGRAFÍA

- Committee MB-004, Business Governance. (2008, Marzo 6). *saiglobal*. Retrieved from <http://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/AS/AS8000/8000/8001-2008.pdf>
- ACFE. (2014). *Association of Certified Fraud Examiners*. Retrieved from <http://www.acfe.com/>
- ACFE. (2014). *Report to the nations on occupational fraud and abuse*. USA: Global headquarters.
- Archibald, G. (2009). Reducing the risk of asset misappropriations at nonprofits. *Business Journal*, 15.
- Argandoña, A. (1998). *LA TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS Y EL BIEN COMUN*. Barcelona: Universidad de Navarra.
- Asociación de Examinadores de Fraude. (2012). *Revisión de Prevención de Fraude*. Retrieved from ACFE:
http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/Fraud_Prev_Checkup_DL.pdf
- Asociacion Nacional de Empresarios de Colombia. (2014). *Asociacion Nacional de Empresarios de Colombia*. Retrieved from <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2014). *Fraud examiners manual*. Texas, Estados Unidos.
- Association of Certified Fraud Examiners. (2014). *Fraud Examiners Manual*. Austin, Texas, Estados Unidos.
- Autorregulador del Mecado de Valores de Colombia. (2012). *Las mejores practicas antifraude*. Bogotá: AMV.
- Banco de Comercio Exterior de Colombia. (2014). *bancoldex.com*. Retrieved from [https://www.bancoldex.com/documentos/7048_JD_\(4.0\)_Informe_de_Gobierno_Corporativo_2014.pdf](https://www.bancoldex.com/documentos/7048_JD_(4.0)_Informe_de_Gobierno_Corporativo_2014.pdf)
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina importancia para las empresas de propiedad estatal. Seria políticas públicas y transformación productiva No. 6, 1-82.*

- Banco de la República. (n.d.). *Banrep.gov.co*.
- Banco de la República y la Subgerencia Monetaria y de Reservas. (2013, Enero). *Banrep.gov.co*. Retrieved from http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_notas_1023.pdf
Nota editorial. El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente pag 7
- Banco XYZ. (2012, Enero 12). *Banco XYZ*. Retrieved from <https://www.colpatria.com/Publico/Inversionistas/pdf/estatutosocial.pdf>
- Banco XYZ. (2014). *Banco XYZ*. Retrieved from <https://www.XYZ.com/Publico/Inversionistas/pdf/acuerdoAccionistas.pdf>
- Banco ZXY. (2013, 01 25). *XYZ.com*. Retrieved from <https://www.XYZ.com/Publico/Inversionistas/pdf/informe-comite-auditoria.pdf>
- Baracaldo Lozano, N. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares* (Aplicación de método de casos). *Cuadernos de contabilidad*, 581-616.
- Barrio del Castillo, I., González Jiménez, J., Padín Moreno, L., Peral Sánchez, P., Sánchez Mohedano, I., & Tarín López, E. (2011). Estudio de casos. *Métodos de investigación cualitativa*, 1-16.
- Bisquerra Alzina, R. (2005, abril-junio). Metodología de la investigación educativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 593-596. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/140/14002519.pdf>
- Chunxin, J., Shujun, D., Yuanshun, L., & Zhenyu, W. (2009). Fraud, Enforcement Action, and the Role of Corporate Governance: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 562 - 576.
- Circular externa 038 (Superintendencia Financiera 2013).
- Circular externa 041 (Superintendencia Financiera 2007).
- Código Penal Colombiano, Ley 599 (Congreso 07 24, 2000).
- Coenen, T. (2008). Asset Misappropriation, Bribery, and Corruption. *Accounting Finance*, 543-559.
- Coverdale, J. F. (1998). Preventing insider misappropriation of not-for-profit health care provider assets: A federal tax law prescription. *Seton Hall University*, 1-23.
- Daigle, R., Hayes, D., & Morris, P. (2014). Dr. Phil and Montel help AIS students "Get Real" with the fraud triangle. *Journal of Accounting Education*, 146-159.
- DealWatch Latin America. (2010, Mayo). *Perspectivas del Sector Financiero Colombia*.

- Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Dunne, T., Helliard, C., & Power, D. (2003). Fraud at Allfirst Financial: the failure of corporate governance. *European Business Journal*, 159 - 168.
- Durán Nuñez, D. C. (2014, 07 12). *El espectador*. Retrieved from <http://www.elespectador.com/noticias/judicial/tomas-jaramillo-y-juan-carlos-ortiz-se-aprovecharon-de-articulo-504039>
- Economía, E. d. (2012). *La gran enciclopedia de Economía*. Retrieved from <http://www.economia48.com/spa/d/agencia-teoria-de-la/agencia-teoria-de-la.htm>
- elEconomista. (2014, 07 4). *El economista*. Retrieved from <http://www.economistaamerica.co/politica-eAm-co/noticias/5917414/07/14/El-exministro-colombiano-Felipe-Arias-condenado-por-malversacion-de-fondos-esta-en-paradero-desconocido-.html#.Kku88ynA1jjLagT>
- Elson, R. J., & LeCelerc, R. (2006). Customer Information: Protecting the Organization's Most Critical Asset from Misappropriation and Identity Theft. *Journal of Information Privacy & Security*, 3-15.
- Flórez Castillo, J., & Patiño Ospina, D. (2014, 06). ¿Por qué existen los fraudes en las empresas colombianas? Bogotá, Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010, 1). *Metodologías de investigación*. Naucalpan de Juárez, Mexico, Mexico: MCGRAW-HILL.
- Hill, C. (2001). *Negocios internacionales competencia en el mercado global*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Hill, C. (2001). *Negocios internacionales competencia en un mercado global*. Washington: McGraw-Hill.
- KPMG. (2013). *Encuesta de fraude en Colombia 2013*. Colombia: KPMG.
- KPMG. (2013). *Encuesta de fraude en Colombia 2013*. Colombia: KPMG.
- Kroll. (2014). *Kroll informe global sobre fraude*. Retrieved from Resumen de perfiles de fraude por sector: <http://fraud.kroll.com/es/resumen-del-sector/>
- Mañalich, J. P. (2012). La malversación de caudales públicos y el fraude al fisco como delitos especiales. *Política criminal*, 357-377.
- Ministerio del Interior y de Justicia. (2011, Julio 12). *Contraloría General*. Retrieved from <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/49245504/cartilla-estatuto-anticorrupcion.pdf/aa1f4544-3756-40be-9f3e-6cdbc1197ef>

- Mukweyi, A., & College, W. (2010). managerial fraud and corporate governance in american corporations. *International Journal of Business and Public Administration*, 57 - 70.
- Mustafa, S., & Youssef, N. (2010). Audit committee financial expertise and misappropriation of assets. *Managerial Auditing Journal*, 208-225.
- OCDE. (2013, 01). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Retrieved from http://www.oecd.org/eco/surveys/Colombia_Overview_ESP%20NEW.pdf
- OCDE. (2013, 01). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Retrieved from http://www.oecd.org/eco/surveys/Colombia_Overview_ESP%20NEW.pdf
- Olsen, W. (2010). *The Anti-Corruption Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Portafolio. (2014, 03 20). *Portafolio.co*. Retrieved from <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-2013>
- República, B. d. (2014, 03). *Banco de la República*. Retrieved from <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Revista Dinero. (2014, 6 26). *www.dinero.com*. Retrieved from <http://www.dinero.com/economia/articulo/utilidades-del-sistema-financiero-colombia-abril-2014/197965>
- Saccani, R. (2012). *Tratado de Auditoría Forense La investigación y prueba de los delitos de cuello blanco*. Buenos Aires: FEDYE fondo editorial de derecho y economía.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: MC Graw Hill.
- Sardón, J. L. (2011). Economía y Derecho. *Revista de Economía y Derecho*, 15 - 21.
- SEC. (n.d.). *U.S. Security and Exchange Commission*. Retrieved from <http://www.sec.gov/>
- Superintendencia de Sociedades. (2013, Junio 27). *supersociedades*. Retrieved from <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/gobiernocorporativo/codigobuengobierno/Documents/Manual%20de%20buen%20gobierno.pdf>
- Times, I. B. (2011). Fraud in U.S. on the Rise, Led by Asset Misappropriation, Cybercrime. *International Business Times*.
- Tušek, B., & Klikovac, A. (2011). Corporate governance practices in fraud prevention and detection-empirical evidence from Croatia. *International Journal of Management Cases*, 59 - 72.
- Wells, J. (2007). *Corporate Fraud Handbook*. New Jersey: John Wiley & sons, Inc.