

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Reestructuración organizacional de la gerencia de cumplimiento de  
Banco Nacional del Pueblo**  
(Tesis de Licenciatura)

Brenda Carolina Juarros Chávez

Guatemala, junio de 2016

**Reestructuración organizacional de la gerencia de cumplimiento de  
Banco Nacional del Pueblo**  
(Tesis de Licenciatura)

Brenda Carolina Juarros Chávez

Dr. Luis Roberto García Leiva (Asesor)  
Licda. Ingrid de Núñez (Revisora)

Guatemala, junio de 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**Dra. Ana Rosa Arroyo**  
Coordinadora



# UPANA

Universidad Panamericana  
"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:C.C.E.E. ACCAA .CT.17001-PS.011.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 03 DE MAYO DE 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Doctor Luis Roberto García Leiva  
**Revisor:** Licenciada Ingrid de Núñez  
**Carrera:** Programa ACCA Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Reestructuración organizacional de la gerencia de cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo"

**Presentada por:** Brenda Carolina Juarros Chávez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada



M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 28 de agosto de 2015.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema: **Reestructuración de la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo** presentado por la estudiante: **Brenda Carolina Juarros Chávez** previo a optar al grado Académico de **Licenciado en Administración de Empresas** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, y en calidad de asesor, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a horizontal line underneath.

Dr. Luis Roberto García Leiva

Asesor.

Guatemala, 06 de diciembre 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Reestructuración organizacional de la gerencia de cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo”** presentado por la estudiante **Brenda Carolina Juarros Chávez**, carnet 20150013, previo a optar al grado Académico de “Licenciada en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized letter 'I' with a circular top and a vertical stem, followed by a smaller, less distinct mark.

Ingrid de Núñez  
Licenciada en Administración de Empresas  
Revisora

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1. Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	18
2.1 Marco teórico	18
<b>Capítulo 3</b>	25
3.1 Planteamiento del problema	25
3.2 Objetivos de la investigación	29
Objetivo general	29
Objetivos específicos	29
3.3 Alcances y límites de la investigación	29
3.4 Metodología aplicada en la práctica	30
3.4.1 Sujetos de investigación	31
3.4.2 Instrumentos para la recopilación de datos	31
3.4.3 Procedimiento y cronograma de actividades	32
<b>Capítulo 4</b>	34
4.1 Presentación de resultados de la investigación	34
<b>Capítulo 5</b>	47
5.1 Análisis e interpretación de resultados	47
<b>Conclusiones</b>	53
<b>Referencias</b>	55
<b>Propuesta</b>	57
<b>Anexos</b>	87

## Resumen

Banco Nacional del Pueblo es una institución guatemalteca descentralizada y autónoma, dedicada a la prestación de servicios financieros, regulada por la Superintendencia de Bancos; derivado de su exposición al riesgo de lavado de dinero u otros activos se constituye como persona obligada ante la Intendencia de Verificación Especial. Dentro de sus principales obligaciones derivadas de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos se considera la designación de un funcionario gerencial que desempeñe las funciones de Oficial de Cumplimiento, específicamente la de prevenir el lavado de dinero dentro del banco.

Al realizar el análisis de las oportunidades de mejor que actualmente presenta Banco Nacional del Pueblo, se identificó que es necesario fortalecer su Gerencia de Cumplimiento, área establecida para la prevención de lavado de activos; para lo cual, se llevó a cabo la presente investigación, misma que es de carácter cualitativo y busca establecer la estructura organizacional que le permita al banco cumplir eficientemente con las funciones que le atribuye la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, lo anterior, considerando que de existir deficiencias en su sistema de prevención y control del delito, la institución puede ser sancionada por su ente regulador.

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se entrevistó a Oficiales de Cumplimiento y personal de las áreas de prevención de lavado de activos de siete instituciones financieras del país, identificando que actualmente la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo ejecuta procesos que pueden estar a cargo de otras áreas operativas y administrativas, siendo éstas la verificación de información de sus clientes y capacitación de su recurso humano. Por lo tanto, en el presente documento se presenta la propuesta de reestructurar la Gerencia de Cumplimiento del banco, trasladando a las áreas mencionadas dichas actividades, así también, se propone la creación de una plaza que se dedique a la administración el riesgo de lavado de dinero u otros activos, la cual actualmente no existe y por tal razón dicho tema se encuentra disgregado en varios puestos de trabajo, lo cual no permite desempeñar esa función de forma eficiente y genera riesgos de incumplimiento ante la Superintendencia de Bancos.

## **Introducción**

En la actualidad, toda empresa debe evaluar constantemente sus procesos y estrategias, prestando especial atención en los factores que constituyen sus fortalezas las cuales pueden utilizar como ventaja competitiva en un mercado cambiante, así también, deben establecer adecuadamente sus debilidades con el afán de realizar los ajustes necesarios en sus procesos administrativos y de servicio al cliente, esto considerando las brechas identificadas en el análisis de su situación actual para aplicar herramientas que les permitan convertir esas debilidades en fortalezas o al menos mitigar los riesgos que de ellas se deriven.

Es necesario conocer el entorno externo al que diariamente se enfrentan las empresas, considerando que factores como la economía local (en algunos casos la economía mundial), política nacional, competencia y tecnología pueden afectar positiva o negativamente su negocio, razón por la cual deben establecer las oportunidades y amenazas que estos representan para implementar las estrategias que les permitan ser competitivos y eficientes.

Seguidamente se presenta el diagnóstico organizacional de Banco Nacional del Pueblo, a efecto de establecer las necesidades mejoras en sus procesos.

# Capítulo 1

## Antecedentes

### Marco histórico de Banco Nacional de El Pueblo

La creación de Banco Nacional del Pueblo se llevó a cabo cuatro años después de haber culminado la reforma monetaria y cambiaria del país, realizada de 1924 a 1926; y si en rigor del origen de dicha Institución no se conceptúa como parte integrante de tal reforma, sí había sido motivo de consideración por quienes la concibieron y ejecutaron. En efecto, la reforma creó El Quetzal como nueva unidad monetaria de Guatemala, puso punto final al desorden existente en la emisión de dinero, creó el Banco Central de Guatemala como único instituto emisor, estabilizó el tipo de cambio y propugnó por un sistema de crédito institucional organizado, éste de acuerdo a la naturaleza de las operaciones pasivas que los bancos estaban autorizados a efectuar. No obstante, dadas las condiciones prevalecientes, el Banco Central de Guatemala fue autorizado para cubrir funciones ajenas a las que son típicas de un banco central de nuestros días, entre ellas la de otorgar préstamos hipotecarios por medio de un departamento específicamente autorizado para tales operaciones. (Banco Nacional del Pueblo , 2010)

Como consecuencia de lo anterior, el 4 de diciembre de 1929, el Señor Presidente de la República de Guatemala, en ese entonces General Lázaro Chacón, emitió el Decreto No. 1040, mediante el cual se promulgó la Ley de Creación de Banco Nacional de El Pueblo. Diez meses después, el 6 de octubre de 1930, se inauguró la institución; y el día 07 del mismo mes y año, era emitido el Decreto No. 1098, con el cual se otorgaba vigencia a su Ley Reglamentaria.

Banco Nacional del Pueblo es una institución bancaria del Estado, descentralizada y autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y para cualquier acto, contrato u operación. Tiene su domicilio en el Departamento de Guatemala y su sede en la ciudad capital. Podrá establecer sucursales, agencias y oficinas dentro y fuera del territorio nacional; tiene por objeto fundamental realizar funciones de intermediación financiera, mediante la captación de recursos del público, para invertirlos en

operaciones crediticias relacionadas con el incremento y diversificación de la producción del país.

Como Banco del Estado, Banco Nacional del Pueblo debe orientar su política de préstamos preferentemente hacia las actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico, coordinando su acción con las demás instituciones financieras estatales y especialmente con el Banco de Guatemala, con el objeto de colaborar con éste en la creación y mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional.

### Fuentes iniciales de recursos

Banco Nacional del Pueblo fue dotado con un capital de un millón y medio de quetzales, distribuidos así: Un millón de capital pagado y quinientos mil quetzales como fondo inicial de reserva. Contaría además, para financiar sus operaciones activas, con el producto de la colocación de sus bonos y con parte de las utilidades que obtuviera, ya que en determinadas circunstancias, establecidas por la propia Ley, el excedente de tales utilidades debía ser enterado al Gobierno de la República. Actualmente posee un capital contable de quince millones de quetzales. (Banco Nacional del Pueblo , 2010)

### Captación de ahorros y depósitos monetarios

No fue sino hasta siete años después de haber iniciado sus operaciones que Banco Nacional del Pueblo fue autorizado para captar recursos por medio de depósitos de ahorro y un año más tarde, el 9 de diciembre de 1938, recibió la correspondiente autorización para recibir depósitos a la vista retirables con cheques.

### Operaciones activas

En lo que respecta a sus operaciones activas, Banco Nacional del Pueblo recibió el mandato de atender inicialmente, con especial preferencia, préstamos agrícolas con garantía hipotecaria, para

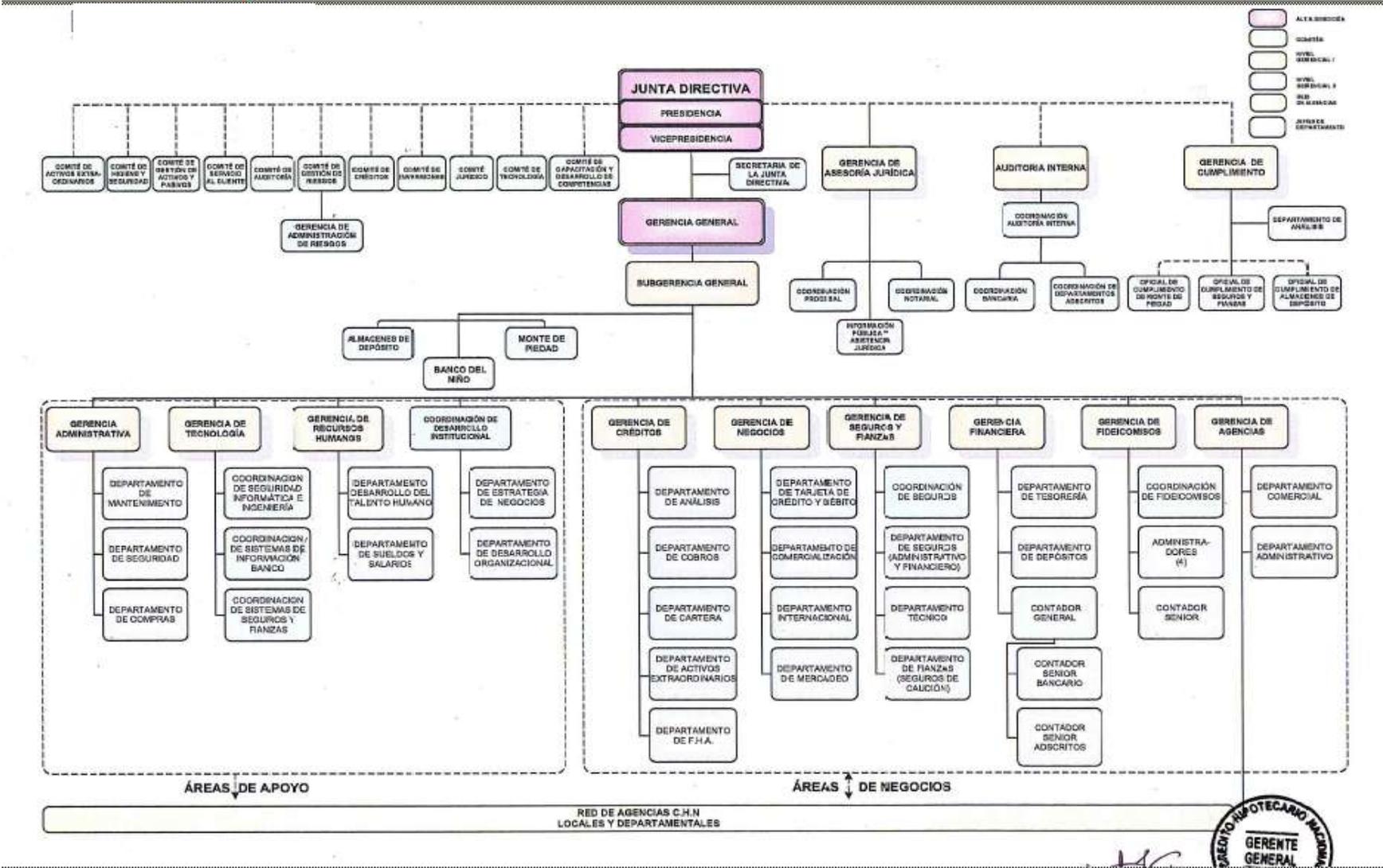
luego otorgar créditos con prenda agraria o industrial y financiar la construcción de viviendas baratas.

## Operaciones bancarias

Banco Nacional del Pueblo realiza las operaciones bancarias siguientes:

- a) Conceder créditos fiduciarios, prendarios e hipotecarios o con garantía mixta, con destino preferente a la promoción y desarrollo de actividades productivas y al fomento de las exportaciones.
- b) Descontar, comprar y vender valores, obligaciones, cédulas hipotecarias y otros títulos y documentos de crédito emitidos por los Bancos del sistema o por empresas privadas, dentro de los límites que determine la ley;
- c) Aceptar títulos de crédito, conceder avales, expedir cartas de crédito y asumir obligaciones por cuenta de terceros;
- d) Administrar y operar fideicomisos y fondos especiales; y
- e) Todas las demás operaciones autorizadas por la Ley de Bancos y por leyes especiales.

# Estructura organizacional Banco Nacional del Pueblo



Fuente: Banco Nacional del Pueblo, 2013

## Análisis de la estructura organizacional

### Presidencia

El presidente debe tener reconocida capacidad y experiencia en materias bancarias y financieras, ejercerá su cargo a tiempo completo y devengará la remuneración que se establezca en el presupuesto de Banco Nacional del Pueblo, por su calidad de funcionario de la Institución.

### Vicepresidencia

El vicepresidente es la persona representante legal de la Institución. Asimismo, que sustituye al presidente en caso de ausencia de éste o vacancia temporal del cargo; desempeña las funciones que específicamente le asigne la Junta Directiva o el presidente de Banco Nacional del Pueblo e integra las unidades de Asesoría Específica y Secretaría General.

### Auditoría interna

Tiene a su cargo la labor permanente de fiscalización y vigilancia de manera preventiva, correctiva y selectiva de todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la Institución, así como la supervisión y evaluaciones periódicas del sistema de control interno para mantener la seguridad, corrección y eficiencia de todas las operaciones con el fin de proteger los activos de la institución contra fraudes que pudiera ocasionar los propios empleados o terceros.

La Auditoría Interna goza de absoluta independencia de criterio y completa libertad en sus funciones, depende de la Junta Directiva, tienen autoridad plena para fiscalizar las actuaciones de todo el personal de Banco Nacional del Pueblo en el cumplimiento efectivo de sus reglamentos y disposiciones internas y externas; en salvaguardar de los intereses de la Institución.

### Gerencia de cumplimiento

Es el área encargada de vigilar el cumplimiento de programas, procedimientos internos y las obligaciones que impone las leyes “Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y para Prevenir

y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo” y sus reglamentos; así como otras disposiciones administrativas relativas a dicha materia.

La Gerencia de Cumplimiento establece enlace con las autoridades de la Intendencia de Verificación Especial y debe coordinar con la Gerencia General y otras instancias de la Institución la implementación de los programas, normas, procedimientos y controles internos que las citadas leyes establecen y velar porque los mismos se cumplan.

### Secretaría de la junta directiva

La Secretaría de la Junta Directiva es un órgano administrativo al servicio de ésta. Está a cargo de un secretario designado por la Junta Directiva y tendrá bajo su dependencia al personal auxiliar necesario. Asistirá a las sesiones con voz informativa y está obligado a cumplir los deberes de su cargo entre los cuales están la elaboración de puntos de actas y los que le asignen.

### Gerencia general

Es el órgano administrativo superior de las dependencias y personal de la Institución y depende directamente de la Junta Directiva y del Presidente de Banco Nacional del Pueblo. Así mismo es la encarga de velar por el cumplimiento de la leyes, acuerdos y disposiciones relacionadas con el banco. Así como coordinar con las Gerencias y dependencias que la integran, actividades administrativas y técnicas de manera que el banco sea competitivo y eficiente, mejorando constantemente para el cumplimiento de la misión, visión, valores, metas y objetivos propuestos.

### Gerencia de riesgos

Tienen a su cargo la administración de riesgos de crédito, de mercado, tasas de interés, de liquidez, cambiario, de transferencia, operacional y otros a que está expuesta la Institución, con el propósito de identificar, medir monitorear, controlar y prevenir los riesgos.

### Departamento nacional de ahorro del niño

El Banco del niño fue fundado el 26 de septiembre de 1959, mediante acuerdo Gubernativo 859, del Ministerio de Educación y Ministerio de Economía y la Presidencia de la República. Depende directamente de las autoridades superiores de Banco Nacional del Pueblo y su finalidad es promover e incentivar el ahorro en la niñez guatemalteca.

### Almacenes de depósito

Departamento creado el 14 de febrero de 1935 por medio de acuerdo Gubernativo 1634, cuyo objetivo principal es la recepción y depósito de mercaderías nacionalizadas, así como mercaderías que no han pagado impuestos atendidas a través del Almacén Fiscal. Es la primera almacenadora del País, con 70 años en el mercado.

### Monte de piedad

El Departamento de Monte de Piedad adscrito a Banco Nacional del Pueblo, tiene por objeto realizar operaciones de crédito prendario.

### Unidad de acceso a la información pública

Tiene como objeto administrar, analizar y resguardar la información que se genere para dar cumplimiento al Decreto 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala “Ley de Acceso a la Información Pública”.

### Gerencia de asesoría jurídica

Es la dependencia encargada de la asesoría legal a nivel gerencial, consultoría y procuraduría de los distintos órganos que integran la Institución en los asuntos de su competencia y en materia legal como administrativa que le permite la elaboración de dictámenes y opiniones.

## Departamento de procesos administrativos

Es el departamento encargado de formular, analizar y someter a consideración del Gerente General, modificaciones, sustitución de la normativa interna, con el objetivo de hacerla más eficiente y dinámica.

## Gerencia de tecnología

Sirve de apoyo a la gerencia y tiene bajo su responsabilidad proporcionar la actualización de los sistemas de información en general, velar porque se cuente con el software corporativo integrado, modernizar el equipo de cómputo y reestructurar la red de comunicaciones e implementar proyectos que considere convenientes a la Institución, contando con el apoyo de la Gerencia General.

## Gerencia administrativa

Se encarga de brindar apoyo a la gerencias de negocios, para éstas puedan alcanzar los objetivos y las metas trazadas, proporcionando el recurso humano, la infraestructura adecuada, vigilar, custodiar e implementar medidas de seguridad para que las diferentes dependencias puedan desarrollar su labor, bajo las mejores condiciones de seguridad, higiene e imagen.

## Departamento de mercadeo

Es responsable de velar por la promoción y publicidad de los productos financieros que ofrece la Institución.

## Gerencia de créditos

Es la dependencia encargada de evaluar solicitudes de personas individuales o jurídicas que requieren un crédito a la Institución, quienes se comprometen en el futuro, a devolver dicho préstamo en forma gradual (cuotas) y con interés adicional que compensa al banco por el servicio.

Asimismo, es encargada de la administración de la cartera de créditos, encaminada a mantener una cartera sana, a través de la adecuada planificación, dirección y control de las actividades, de acuerdo a las disposiciones vigentes.

### Gerencia de negocios

Tienen como propósito fundamental impulsar los negocios de la Institución, tanto en la captación como en la colocación de los productos y servicios financieros, a través los asesores de negocio. Para la realización un buen desempeño en sus funciones cuenta con el apoyo de las coordinaciones de Banca Personal y Corporativa I, Banca Personal y Corporativa II, banca Estatal y Municipal, Tarjeta de Crédito e Internacional.

### Gerencia de seguros y fianzas

Es una gerencia de Negocios encargada de la administración de las actividades que realizan los Departamentos de Seguros y Fianzas, proponiendo las estrategias idóneas para su rentabilidad.

### Gerencia financiera

Es la dependencia encargada de invertir los excedentes de liquidez, de procesar y de poner a disposición la información financiera de la Institución y de captar los recursos necesarios para invertirlos en operaciones de crédito a requerimiento de personas individuales y jurídicas.

### Gerencia de fideicomisos

Gerencia encargada de administrar los activos de una empresa estatal, privada o persona individual retenidos para su debida distribución en una fecha posterior, al cumplimiento de quien será su o sus beneficiarios.

### Gerencia de agencias

Dentro de sus funciones principales está la de administrar eficientemente la red agencias, con el fin de ofrecer un buen servicio a nuestros clientes y personas que visitan las instalaciones ubicadas a nivel local y departamental, ofreciéndoles productos y servicios que satisfagan sus

demandas. Adicionalmente debe evaluar periódicamente la rentabilidad y metas alcanzadas en cuanto a captaciones y colocaciones.

## **Análisis estratégico**

### **Misión**

Somos una Institución Financiera que cuenta con la garantía incondicional e ilimitada del Estado, que desde 1930 contribuye al desarrollo económico y social del país ofreciendo un portafolio integral de productos y servicio financieros. (Banco Nacional del Pueblo , 2010)

### **Visión**

Ser una entidad financiera sólida, confiable, servicial, competitiva e innovadora, que facilite productos y servicios de banca múltiple de alta calidad, para coadyuvar eficazmente al desarrollo de los sectores sociales y productivos del país. (Banco Nacional del Pueblo , 2010)

### **Valores institucionales**

#### **Honestidad**

Soy transparente, digo la verdad, soy honrado y trabajo con esmero, rectitud y claridad; no oculto nada, ni tomo lo que no me pertenece. (Banco Nacional del Pueblo , 2010)

#### **Responsabilidad**

Trabajo con diligencia y convicción para garantizar el correcto cumplimiento de mis obligaciones, con lo cual contribuyo a generar confianza en los clientes hacia la Institución. (Banco Nacional del Pueblo , 2010)

#### **Lealtad**

Estoy comprometido con la Institución y mi gratitud y trabajo constantes contribuyen al logro de nuestra misión y visión institucionales. (Banco Nacional del Pueblo , 2010)

## Respeto

Trato a todos con la misma consideración con que me gustaría ser tratado; soy cordial, educado, servicial y atento. (Banco Nacional del Pueblo , 2010)

## Laboriosidad

La dedicación y esmero en mi trabajo contribuyen a mi desarrollo personal y al engrandecimiento de mi Institución y de mi país. (Banco Nacional del Pueblo , 2010)

## Objetivos estratégicos

- ✓ Mostrar fortalecimiento de su posición patrimonial de acuerdo a los estándares de regulación financiera; resultado positivo de sus operaciones y adecuada administración de los activos y pasivos financieros.
- ✓ Brindar a nuestros clientes un servicio eficiente y de alta calidad, siendo atendidos por una Institución renovada en sus procesos administrativos con tecnología de punta, personal capaz y comprometido, productos y servicios innovadores y de acuerdo a sus requerimientos personales, empresariales, y estatales.
- ✓ Disponer de una estrategia comercial y de servicio que garantice el posicionamiento de la Institución, la comunicación comercial dentro del mercado financiero y la excelente atención a todos nuestros clientes y todos aquellos que nos vean como una opción de servicio de alta calidad y confiabilidad.

## Descripción de la situación actual de Banco Nacional del Pueblo

### Análisis de la situación interna

#### Situación financiera:

Banco Nacional del Pueblo actualmente posee un capital contable de quince millones de quetzales; así también un presupuesto aprobado de quinientos setenta y dos mil millones de quetzales; con relación a los resultados obtenidos al treinta y uno de diciembre de dos mil catorce, su estado de resultados refleja utilidad consolidada (incluyendo sus Departamentos

Adscritos) de diez millones de quetzales. (Banco Nacional del Pueblo , 2010) Se encuentra en una etapa de saneamiento financiero, la cual dio inicio en el año 2008, lo anterior, derivado de las fusiones que sostuvo con los desaparecidos Bancos de los Soldados y del Norte Oriente, situación que imperado en los últimos años y le ha generado una recuperación lenta debido a las pérdidas ocasionadas en los activos extraordinarios que le fueron adjudicados en el proceso de absorción.

No obstante lo anterior, en la actualidad la Institución presenta crecimiento en sus activos y en sus obligaciones depositarias; completando esta situación a través del saneamiento que muestran los activos improductivos, gracias al crecimiento del cincuenta por ciento de la cartera y disminución de la cartera morosa del diez por ciento.

### Situación comercial

La naturaleza de las operaciones de intermediación financiera que realiza Banco Nacional del Pueblo, le permite ofrecer variedad de productos y servicios bancarios, de seguros y fianzas, almacenes de depósito y monte de piedad. El mercado meta de la institución se encuentra principalmente en personas que superan los cuarenta años de edad, con estatus social de clase media y media baja, con hábitos de consumo particularmente tradicionales, no obstante, no se cuenta con estudio de mercado que proporcione información acerca del segmento de mercado que se abarca y el posicionamiento de la marca. Debe considerarse que también han establecido como mercadeos meta alternos a las personas mayores de 60 años, que en su mayoría son clientes que crecieron con la misma institución y que guardan fidelidad a la misma por su tradición; así también, se trabaja en el mercado infantil, tomando en cuenta que son los ahorrantes del futuro a largo plazo, sin embargo no poseen estrategias de mercado que les permitan llegar a jóvenes mayores de dieciocho años, quienes serían su cartera de clientes a corto o mediano plazo y apoyaría el crecimiento de su cartera.

### Recursos humanos

Durante el año dos mil doce se llevó a cabo el reordenamiento administrativo institucional, el cual comprendía el traslado de personal contratado por contrato temporal, a empleado de planta, para minimizar el crecimiento descontrolado de contrataciones que en ese entonces afectaba a la

Institución, proceso que conllevaba mejoras para los empleados en prestaciones y derechos como trabajadores de Banco Nacional del Pueblo. Actualmente la entidad funciona con 805 colaboradores distribuidos en las Dependencias Administrativas, Red de Agencias y Departamentos Adscritos; asimismo, cuenta con un Modelo de Gestión Humana integral que incluye reclutamiento, selección, contratación del personal, capacitación, promoción, gestión de remuneraciones y prestaciones, salud y bienestar; es una institución genera condiciones que permite el crecimiento profesional de sus colaboradores y procura su estabilidad laboral. No obstante lo anterior, actualmente no poseen un método que le permita evaluar el desempeño de los empleados y medirles conforme el cumplimiento de las metas institucionales.

## Procedimientos

A partir del año dos mil trece Banco Nacional del Pueblo se encuentra desarrollando un Plan de Modernización y Rediseño de sus políticas, normas y procedimientos, esto con el objeto de reducir costos, incrementar la eficiencia, mejorar el servicio y cumplir con las exigencias de los entes supervisores y los estándares internacionales aplicables a la banca y negocios financieros.

## Tecnología

En el año dos mil ocho se inició con el proyecto de renovación tecnológica de la Institución, dicho proyecto se basa en el marco de cuatro pilares: infraestructura tecnológica, telecomunicaciones, mitigación del riesgo tecnológico y sistemas de información. Se es estimó concluir en el año dos mil doce, no obstante a la presente fecha se sigue trabajando para avanzar en el tema y aún no se han alcanzado los resultados deseados, considerando que falta implementar plataformas que les permitan gestionar adecuadamente la banca en línea, misma que en la actualidad se ha constituido el principal medio para la realización de transacciones financieras, considerando las bondades que ofrecen para los clientes. Esta debilidad podría estar colocando a Banco Nacional del Pueblo en desventaja con otros bancos del sistema y constituir un área estratégica a tratar.

## Canales de distribución

Banco Nacional del Pueblo actualmente posee cincuenta y ocho agencias y puntos de servicio distribuidos estratégicamente en todo el territorio nacional, durante los años dos mil trece y dos mil catorce, han renovado la imagen de dichas agencias y en algunos casos, han reubicado de algunas de ellas; en cuanto a la prestación del servicio, se considera puede mejorar, a través del rediseño de los procesos y la implementación de tecnología.

## Ventaja competitiva

Banco Nacional del Pueblo cuenta con la garantía ilimitada del Estado de Guatemala, lo cual infiere el cien por ciento de respaldo para los depósitos en cuentas pasivas que realizan sus clientes.

## Análisis de la situación externa

### Mercado

Actualmente el sistema financiero en Guatemala se concentra en cinco entidades financieras que poseen alrededor del ochenta por ciento de los activos, lo que genera fuerte competencia para los bancos pequeños, considerando que existen otras entidades que también se dedican a la intermediación financiera, por ejemplo las Cooperativas, las cuales han concentrado sus esfuerzos en conquistar el mercado compuesto por personas de escasos recursos y con menor posibilidad a la bancarización. (Superintendencia de Bancos , 2013)

Conforme información publicada por la Superintendencia de Bancos, a diciembre de 2014 el desempeño del sistema financiero, medido a través del comportamiento de los activos, presenta un crecimiento interanual del nueve por ciento en los bancos, dicho crecimiento fue impulsado principalmente por el crecimiento mostrado por el rubro de inversiones y por la cartera crediticia. Las inversiones se incrementaron el once punto seis por ciento respecto el año dos mil trece, conformadas principalmente por títulos valores del Gobierno Central, del Banco de Guatemala y del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-. (Superintendencia de Bancos , 2013)

Por su parte, la actividad crediticia presentó crecimiento interanual del ocho punto dos por ciento, evidenciando aumento por la cartera destinada a electricidad, gas, agua; la industria manufacturera; al consumo, transferencias y otros destinos; cabe mencionar que el cincuenta y seis por ciento de la cartera se encuentra en moneda nacional y el cuarenta y cuatro por ciento en moneda nacional. (Superintendencia de Bancos , 2013)

En lo que respecta al financiamiento de los hogares, considerando los préstamos para consumo, hipotecarios para vivienda y las inversiones en cédulas hipotecarias FHA, registraron crecimiento del diez por ciento, del cual corresponde a créditos y cédulas hipotecarias el cinco por ciento y el diez punto nueve por ciento a financiamiento a través de tarjeta de crédito. (Superintendencia de Bancos , 2013)

Con relación a las obligaciones depositarias, se observó crecimiento del siete punto cinco, impulsado principalmente por los depósitos a plazo, los que incrementaron el ocho punto uno por ciento, los depósitos monetarios aumentaron en siete punto uno y los de ahorro el seis punto nueve por ciento. De dicha cartera, el setenta y dos punto ocho por ciento corresponde a depósitos en moneda nacional y el veintisiete punto dos por ciento a moneda extranjera, proporciones que se han mantenido estables desde el año dos mil nueve. (Superintendencia de Bancos , 2013)

Al evaluar la situación del sistema financiero nacional, se observan oportunidades para Banco Nacional del Pueblo, especialmente considerando que su función principal es financiar a personas para la adquisición de vivienda y promover el ahorro en la población guatemalteca, mercados en crecimiento constante; asimismo, considerando el crecimiento y desarrollo de la actividad bancaria aún se cuenta con espacio amplio para continuar con el proceso de bancarización a nivel nacional, especialmente en la población situada en la base de la pirámide, por lo cual se hace necesario llevar a cabo un estudio de mercado que permita direccionar los esfuerzos hacia el nicho de mercado que el banco identifique como meta.

## Tecnología

Toda institución financiera debe procurar mantener estándares de innovación en la prestación de servicios en línea, considerando que actualmente la mayoría de instituciones bancarias han puesto empeño en facilitar al cliente el realizar sus operaciones financieras desde la comodidad de su hogar o trabajo.

## Economía

El factor económico nacional es de suma importancia para evaluar las oportunidades que tiene Banco Nacional del Pueblo de realizar sus negocios, procurando la inversión adecuada de sus recursos y la recuperación de los fondos que colocan por concepto de créditos individuales y empresariales, instancia que se beneficia del crecimiento económico del país, mismo que durante el año dos mil catorce presentó crecimiento del cuatro por ciento, considerándose estable para el año dos mil quince; así también, se tuvo un crecimiento mayor del tres por ciento en la mayoría de las actividades económicas, incluyendo la agricultura, ganadería, silvicultura, industria manufacturera, comercio al por mayor y menor, explotación de minas y canteras y el sector de los servicios privados. (Banco de Guatemala, 2012)

Se estima crecimiento del cuatro por ciento en el dinamismo del consumo interno, estabilidad en las exportaciones y mayor actividad en las importaciones, así también el crecimiento del mercado de remesas familiares conforme la función de recuperación económica estadounidense.

## Política

Banco Nacional del Pueblo es una Institución semiautónoma del Estado lo que genera cada cuatro años injerencia del gobierno en el nombramiento de sus Autoridades y no le permite culminar los planes estratégicos propuestos en cada período de gobierno; no obstante, considerando que el año dos mil quince es un año electoral, se estiman oportunidades de negocios, considerando que la creación de la institución fue concebida para la administración de fondos públicos, por lo que debe direccionar sus esfuerzos en lograr que el Estado coloque sus fondos en dicha entidad.

## Herramientas administrativas de análisis

### Mapa fodal

A través del presente análisis FODA se procura conocer la situación actual de Banco Nacional del Pueblo a través de la priorización de factores internos y externos que le permitirán identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto con el afán de establecer la estrategia adecuada para crear su ventaja comparativa en función de sus características propias y las del mercado en que se desenvuelve.

### Mapa fodal de Banco Nacional del Pueblo

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Garantía ilimitada del Estado</li><li>2. Banco orientado al tema de la vivienda</li><li>3. Experiencia de 85 años en el sistema financiero</li><li>4. Equipo gerencial multidisciplinario comprometido</li><li>5. Renovación de imagen</li><li>6. Implementación de nueva campaña publicitaria</li><li>7. Apertura de nuevas agencias en ubicaciones estratégicas</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Demanda creciente de vivienda</li><li>2. Diversidad de Instituciones del Estado como mercado de negocios</li><li>3. Generar alianzas estratégicas</li><li>4. Clientes insatisfechos con la competencia</li><li>5. Venta de cartera fuera de balance</li><li>6. Mercado potencial no bancarizado</li></ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Alta rotación de personal</li><li>2. Compromiso débil del personal</li><li>3. Falta de presencia en varias áreas de la República</li><li>4. Cartera de créditos por montos elevados concentrada en pocos clientes</li><li>5. Una gerencia de cumplimiento sin reestructuración que debilita la gestiones de esta área en el banco.</li><li>6. Concentración de clientes en cartera de depósitos con costos elevados (tasa de interés)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Injerencia política</li><li>2. Innovación constante de la tecnología financiera</li><li>3. Constantes cambios en la regulación financiera</li><li>4. Competidores locales e ingreso de nuevos competidores</li><li>5. Variación en las tasas de interés activas y pasivas</li><li>6. Creciente desempleo a nivel nacional</li></ol>

Fuente: Banco Nacional del Pueblo, 2014.

## Capítulo 2

### Marco teórico

#### Cómo surge el concepto “lavado de dinero”

El lavado de dinero ha existido desde antes que se conociera el dinero como tal o como lo conocemos el día de hoy, no obstante la práctica de ocultar la procedencia ilícita de las ganancias, data de la edad media cuando la usura fue declarada delito.

La palabra “lavado” tiene su origen en los Estados Unidos de América durante los años 20, cuando las mafias norteamericanas crearon una red de lavanderías para esconder el origen ilegal de las ganancias generadas por sus crímenes como la venta ilegal de alcohol, tráfico de armas, prostitución, fondos que por el uso de dinero en metal, era fácil limpiar a través de la mezcla con las ganancias de la lavandería.

En los años sesenta vuelve a escucharse el término de lavado de dinero cuando los criminales colocaban las ganancias provenientes de la venta de droga en los bancos sin ningún tipo de control lo cual permitía a los criminales mover el dinero sucio en el sistema; judicialmente se escucha este término en el año 1982 al ser confiscado dinero procedente de la distribución y venta de cocaína colombiana.

#### Definición de “lavado de dinero”

Dicho delito es también conocido a nivel internacional como: lavado de activos, blanqueo de capitales, lavado de capitales. Este concepto se refiere al proceso de dar apariencia lícita a fondos obtenidos a través de actividades ilícitas y que los mismos circulen sin problema en el sistema financiero nacional e internacional. (Barrerira, 2005) El lavado de dinero es un delito autónomo que no requiere de una condena judicial previa por la comisión de la actividad delictiva por la que se originaron los fondos que se blanquean.

## Proceso del lavado de dinero

El objetivo fundamental de los lavadores de dinero es el colocar los fondos obtenidos de forma ilícita en el sistema financiero, a esto se le llama “colocación”, posterior a ese etapa del proceso de lavado de dinero le sigue la “estructuración” de los fondos, mediante la cual se busca perder ese origen ilegítimo de los mismos y esto se realiza a través del uso de instrumentos financieros, es decir de la adquisición de servicios financieros como: cuentas bancarias, préstamos o créditos, transferencias de fondos, etc.; por último, es necesario que estos fondos ya limpios sean insertos nuevamente a la economía de un país, llamándole a esta última etapa del proceso “integración”.

## Prevención de lavado de dinero

Derivado de la preocupación de los países al ver los crecientes índices de criminalidad y conscientes que era necesario combatir el lavado de dinero a nivel mundial se han creado diferentes organizaciones que tienen como objetivo principal luchar contra las malas prácticas financieras; así también, se han firmado tratados internacionales en los cuales el lavado de dinero tiene protagonismo, teniendo como objetivo el vigilar los fondos con procedencia ilícita y sancionar a las personas individuales y jurídicas que figuren involucradas en blanqueo de capitales.

En el año 1989 fue establecido por el Grupo G-7 el Grupo de Acción Financiera –GAFI–, reconociendo la amenaza que representa para el sistema financiero mundial el flagelo del lavado de dinero. Esta entidad tuvo la tarea de analizar las técnicas utilizadas para el blanqueo de capitales, para lo cual, en el año 1990 emitió las Cuarenta Recomendaciones que no son más que estándares internacionales para la lucha contra el lavado de dinero. Actualmente GAFI cuenta con 36 países miembros que han establecido los controles necesarios para blindar el sistema financiero contra este tipo de delitos. (Gafisud, 2012)

En el año 2001 GAFI emite nueve recomendaciones adicionales que persiguen prevenir el financiamiento al terrorismo, situación que tiene su origen en los atentados terroristas que sufrió Estados Unidos de América el 11 de septiembre de ese año. La última actualización de las cuarenta recomendaciones de GAFI se llevó a cabo en el año 2012 y la parte fundamental de su

actualización corresponde a la implementación de medios que permitan prevenir el lavado de dinero a través de la administración del riesgo, estableciéndola como medida relevante.

Los países miembros de GAFI son los siguientes: Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Dinamarca, Comisión Europea, Francia, Finlandia, Alemania, Grecia, Golfo Consejo de Cooperación, China, Islandia, Irlanda, India, Italia, Japón, Reino de los Países Bajo, Luxemburgo, México, Nueva Zelandia, Noruega, Portugal, República de Corea, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, España, Suiza, Reino Unido, Turquía, Estados Unidos. (Gafisud, 2012)

Las organizaciones internacionales que apoyan la lucha contra el lavado de dinero son: Organización de las Naciones Unidas, Organización de Estados Americanos, Unión Europea, Organización Tratado Atlántico Norte, Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, entre otros. En Centroamérica y el Caribe se tiene como homólogo del GAFI al Grupo de Acción Financiera del Caribe, el cual tiene como objetivo principal funcionar como organización evaluadora de los países miembros, y verificar el cumplimiento de los estándares internacionales de prevención de lavado de dinero; a este grupo perteneció Guatemala desde el año 2001, pasando a formar parte del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica en el año 2014.

### Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos

En el año 2001 durante el gobierno del Presidente Alfonso Portillo, a través del Decreto 67-2001 se promulgó la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, mediante la cual se establecen las normas jurídicas que aplican en el campo de prevención del delito, se indican las gestiones que competen a los entes que participan en el sistema de prevención nacional: Personas Obligadas, Intendencia de Verificación Especial, Ministerio Público, Corte Suprema de Justicia.

### De las personas obligadas

Entiéndase por Persona Obligada toda aquella entidad que conforme la naturaleza de sus actividades de intermediación financiera, están obligadas a cumplir con las disposiciones que

impone la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, las mismas se encuentran indicadas en el artículo 18 de la referida Ley.

En el Artículo 5 del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, se establece que los Bancos del Sistema son Personas Obligadas por esta Ley, por lo cual deben aplicar las disposiciones que aplican de acuerdo a su ámbito de acción en el proceso para la prevención del delito de lavado de dinero u otros activos.

### De las obligaciones de la persona obligada<sup>1</sup>

El capítulo cuarto del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos se establecen las obligaciones mínimas que deben cumplir las Personas Obligadas, entre las cuales es necesario mencionar:

- a) Establecer programas, normas controles y procedimientos para prevenir que sus productos y servicios sean utilizados para la comisión del delito de lavado de dinero u otros activos.
- b) Llevar registro de sus empleados en el cual conste su estado patrimonial y la actualización del mismo como mínimo una vez al año, esto con el objeto de tener conocimiento de su perfil laboral, económico y referencias.
- c) Deberán contar con un programa de auditoría tendiente a verificar y evaluar la efectividad y el cumplimiento interno de las normas, controles y procedimientos establecidos para la prevención del lavado de dinero u otros activos.
- d) Llevar registro de sus clientes a través de los formularios diseñados para el efecto por la Intendencia de Verificación Especial; así también, implementar los controles que les sean necesarios para verificar la información proporcionada por los clientes y conocer su perfil económico financiero.
- e) Actualizar periódicamente la información de sus clientes, esto como mínimo una vez al año o cuantas veces sea necesario en el transcurso de la relación económica comercial que se establezca con el mismo.

---

<sup>1</sup> Acuerdo gubernativo 118-2002 de la presidencia de la república de Guatemala “Reglamento de la ley contra el lavado de dinero u otros activos”

- f) Llevar registros diarios de las transacciones únicas o estructuradas realizadas por o en beneficio de una misma persona, por montos en efectivo superiores a los US\$. 10,000.00 o su equivalente en moneda nacional.
- g) Examinar las transacciones inusuales con el objeto de determinar si tienen carácter sospechoso y abrirán un expediente que les permita cualquier gestión posterior y donde consten los criterios por los cuales dichas transacciones no fueron reportadas a la Superintendencia de Bancos.
- h) Reportar a la Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial toda aquella transacción que posea carácter sospechoso, utilizando los medios establecidos para tal efecto.
- i) Proporcionar la información que les sea requerida por la Intendencia de Verificación Especial en la forma y plazo que ésta determine.

### Oficial de cumplimiento

Conforme lo establecido en el artículo 21 del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, las Personas Obligadas deberán designar funcionarios gerenciales encargados de velar por el cumplimiento de lo establecido por la Ley. Entre sus principales funciones se establecen las siguientes:<sup>2</sup>

- a) Proponer a la Persona Obligada los programas, normas, procedimientos y controles internos para evitar el uso indebido de sus productos y servicios.
- b) Hacer del conocimiento de todo el recurso humano de la Persona Obligada, todas las normas internas y disposiciones legales en la materia.
- c) Coordinar con las demás Dependencias de las Personas Obligadas la implementación y puesta en marcha de los programas, normas, controles y procedimientos para prevenir el lavado de dinero u otros activos.

---

<sup>2</sup> Acuerdo gubernativo 118-2002 de la presidencia de la república de Guatemala “Reglamento de la ley contra el lavado de dinero u otros activos”

- d) Preparar y documentar toda la información que le sea requerida a la Persona Obligada por parte de la Intendencia de Verificación Especial, especialmente aquellos reportes de transacción sospechosa que sean trasladados al ente regulador.
- e) Organizar la capacitación para todo el personal de la Persona Obligada y remitir a la Intendencia de Verificación Especial un informe semestral de las actividades de capacitación que se lleven a cabo.
- f) Documentar los esfuerzos realizados por la Persona Obligada en materia de prevención de lavado de dinero u otros activos.
- g) Presentar informes trimestrales al Consejo de Administración en los cuales se incluyan las gestiones realizadas durante el período para fortalecer la prevención de lavado de dinero u otros activos.

### Intendencia de verificación especial

La Intendencia de Verificación Especial forma parte de la Superintendencia de Bancos y es la entidad encargada de velar por el objeto y cumplimiento de las disposiciones incluidas en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su Reglamento.

### Programa de cumplimiento<sup>3</sup>

El Oficial de Cumplimiento debe proponer al Consejo de Administración de la Persona Obligada un Programa de Cumplimiento que contenga las normas, políticas, controles y procedimientos que se aplicarán para la prevención de lavado de dinero u otros activos; el cual debe contener como mínimo lo siguiente:

- a) Políticas y procedimientos que le permitan administrar el riesgo de lavado de dinero u otros activos, a través de la segmentación de su cartera por medio de los siguientes factores: cliente, producto y servicios, área geográfica y canales de distribución.

---

<sup>3</sup> Guía número 1 “Metodología para la administración del riesgo de lavado de dinero u otros activos y financiamiento del terrorismo de la Superintendencia de Bancos”.

- b) Política de Conocimiento del Cliente, a través de la cual se dicten los lineamientos básicos que deben cumplirse para identificar al cliente y establecer su perfil económico financiero, el cual deberá ser consistente con su comportamiento transaccional.
- c) Política de Conocimiento del Empleado mediante la cual se establezcan los parámetros para conocer e identificar a los empleados de la Persona Obligada, la cual debe contener su estado patrimonial.
- d) Procedimiento para el Monitoreo Transaccional de los Clientes, el cual debe contener las medidas para mitigar el riesgo de lavado de dinero por el uso de los productos y servicios de la Persona Obligada.
- e) Procedimiento para la Detección y Reporte de Transacciones Inusuales y Sospechosas, por medio del cual se establezcan los parámetros necesarios a efecto de identificar oportunamente cualquier transacción inusual que realice un cliente y contar los criterios para evaluar si la misma tiene carácter de sospechosa y ser reportada a la Intendencia de Verificación Especial.
- f) Programa de Capacitación, en el cual se indiquen los medios a utilizar para capacitar al recurso humano de la Persona Obligada, así como los mecanismos, procesos y temas a impartir.
- g) Programa de Auditoría, a través del cual se evalúe y verifique la eficiencia de los procesos, normas, políticas y controles internos establecidos para prevenir el lavado de dinero u otros activos dentro de la Persona Obligada.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

El delito de lavado de dinero es un ilícito transnacional, reconocido desde hace muchos años a nivel internacional, sin embargo, Guatemala promulga su Ley para Prevenir el Lavado de Dinero u Otros Activos hasta el año 2001, misma que se encuentra basada en las Cuarenta Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera –GAFI- y surge derivado de los tratados internacionales suscritos por el país con el compromiso de prevenir, controlar y sancionar el lavado de dinero u otros activos, con el objeto de proteger la economía nacional y la estabilidad y solidez del sistema financiero guatemalteco, haciéndose necesario dictar las disposiciones legales que permitan prevenir la utilización del sistema financiero para la realización de negocios ilegales.

En el artículo 5 del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, se establece como Personas Obligadas, es decir, afectas a las disposiciones contenidas en la referida Ley, a los Bancos del Sistema, mismos que conforme al volumen de operaciones y naturaleza de sus actividades comerciales son incluidos específicamente en el Grupo A de Personas Obligadas, por lo tanto, considerando esta premisa Banco Nacional del Pueblo es Persona Obligada ante la Ley.

En el año 2002 Junta Directiva de Banco Nacional del Pueblo autorizó la creación del cargo de Oficial de Cumplimiento, figura que la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos establece como el encargado de vigilar el cumplimiento de programas y procedimientos internos, así como de las obligaciones que la referida ley impone, incluidos el mantenimiento y envío de registros adecuados a la Superintendencia de Bancos y la comunicación de transacciones sospechosas e inusuales; asimismo, es el funcionario que sirve de enlace entre las autoridades competentes y la Persona Obligada que lo designa. En ese entonces, el funcionario designado por Junta Directiva en el cargo de Oficial de Cumplimiento, ejecutaba también las funciones de Gerente Administrativo, situación que no cumplía con lo establecido en el párrafo tercero del Artículo 21 del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, el cual

establece que los funcionarios gerenciales que sean designados como Oficiales de Cumplimiento deben dedicarse con exclusividad al cumplimiento de sus funciones; razón por la que a finales de ese mismo año se creó la Unidad de Cumplimiento, teniendo en su estructura organización las plazas de: Oficial de Cumplimiento, Analista y Secretaria, designando una para el desempeño de cada plaza.

Conforme la Unidad de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo fue desempeñando las funciones básicas para las cuales fue creada, se identificaron necesidades de mejorar su estructura organizacional, especialmente porque la función de verificación de información de los clientes no se realizaba bajo los estándares necesarios y provocaba problemas en el conocimiento del cliente y su perfil económico; adicional a esto, se recibió visita de la Intendencia de Verificación Especial para verificar el cumplimiento de la normativa contra el lavado de dinero u otros activos y entre las recomendaciones giradas en esa oportunidad solicitaban fortalecer la Unidad de Cumplimiento y proveer al Oficial de Cumplimiento del personal necesario para cumplir adecuadamente con las disposiciones que impone la Ley; llevándose a cabo en el año 2008 la primer reestructuración de la dependencia.

En el año 2012 Banco Nacional del Pueblo realizó reordenamiento administrativo a nivel general, lo cual implicó analizar y evaluar la funcionalidad de las estructuras organizacionales de cada una de las dependencias de la Institución, teniendo como objetivo fundamental, reducir la carga administrativa que en ese entonces tenía el banco; así también, establecer las competencias de las personas que debían ocupar las plazas en cada área, proponiendo elaborar una política que le permita a los empleados de la institución, tener una carrera laboral e incentivar su profesionalización, siendo en esta ocasión la segunda reestructuración de la Unidad de Cumplimiento, estableciéndola como Gerencia por la jerarquía que le faculta al Oficial de Cumplimiento la Ley Contra el Lavado de Dinero, así también, el Gerente General del Banco perseguía como objetivo de esta reestructuración, tener una coordinación de los Oficiales de Cumplimiento de los Departamentos Adscritos del Banco, a efecto que se trabajara bajo los mismos criterios y estándares en todas las Personas Obligadas que conforman la Institución.

Actualmente en la estructura organizacional de Banco Nacional del Pueblo figura la Gerencia de Cumplimiento, misma que jerárquicamente depende de su Junta Directiva y desempeña las funciones de prevención de lavado de activos y sirve como enlace directo con la Intendencia de Verificación Especial, Dependencia específica de la Superintendencia de Bancos que tiene como función principal, verificar y supervisar el cumplimiento de la normativa contra el lavado de dinero u otros activos dentro de las entidades consideradas Personas Obligadas. La Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo, actualmente se encuentra integrada en tres grandes áreas: verificación de información de los clientes, monitoreo transaccional y análisis de transacciones inusuales y sospechosas; adicionalmente, el Gerente de Cumplimiento, tiene la coordinación de los Oficiales de Cumplimiento de los Departamentos Adscritos del Banco, mismos que conforme al giro comercial de su negocio son consideradas también Personas Obligadas, sin embargo, la referida Ley las clasifica en otros grupos.

Los estándares internacionales cambian constantemente y su enfoque presiona a los países a intensificar sus esfuerzos en la lucha contra el lavado de dinero u otros activos; y por consiguiente, los gobiernos a través de los entes reguladores del tema, imponen a las instituciones financieras mayores controles internos que fortalezcan sus políticas, normas y procedimientos de prevención establecidos para evitar ser utilizados en actos ilícitos, considerando que de no escatimar esfuerzos, el país que no participe activamente en esta lucha, puede ser incluido en listados de países no cooperantes, lo cual afecta su reputación a nivel internacional, a tal grado que pueden verse afectadas sus actividades comerciales con otros países.

Anidado a esto, no hay que obviar que la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos impone penas de cárcel y sanciones monetarias a las personas individuales y jurídicas, entre las cuales se contemplan las Personas Obligadas, Por tal motivo, es necesario que todo banco cuente con un sistema de prevención de lavado de dinero u otros activos robusto, en el cual se debe contemplar una unidad de prevención de lavado de dinero u otros activos que tenga la capacidad de ejecutar adecuada y oportunamente todas las disposiciones que impone la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos.

## Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las áreas operativas que deben integrar la estructura organizacional de una unidad de prevención de lavado de dinero u otros activos funcional, conforme las disposiciones de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y exigencias de la Intendencia de Verificación Especial?

## Justificación del problema

Los bancos son considerados Personas Obligadas ante la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, la cual entre sus mandatos establece contar con un funcionario gerencial que se encargue de vigilar dentro de la institución, el cumplimiento de las normas, procesos y controles establecidos para prevenir el lavado de dinero u otros activos, por tanto, debe contar con el apoyo necesario por parte del consejo de administración o junta directiva de la institución que represente, considerando entre varios factores el proveerle los medios, herramientas y recurso humano que le permita desempeñar adecuadamente la función de prevenir que los productos y servicios de la institución financiera sean utilizados para lavado de dinero u otros activos.

La adecuada organización e integración del área de prevención de lavado de dinero u otros activos, es factor primordial para fortalecer el sistema de prevención de una Persona Obligada, convirtiéndose en la principal herramienta de prevención que tiene como objeto de mitigarle riesgos legales y reputacionales, así como, cumplir adecuadamente con la normativa contra el lavado de dinero u otros activos y demás instrucciones giradas por el ente regulador del tema y cumplir con los diferentes estándares internacionales que les permita evitar sanciones y multas monetarias, que pueden ir de US\$ 10,000.00 o su equivalente en moneda nacional hasta US\$ 625,000.00, y en el caso de las personas Obligadas que reincidentemente sean sancionadas, se puede llegar hasta la muerte jurídica de la institución financiera.

## 3.2 Objetivos de la investigación

### Objetivo general

### 3.2 Objetivos de la investigación

#### Objetivo general

Proponer a Banco Nacional de Pueblo una estructura organizacional funcional para Gerencia de Cumplimiento, mediante la cual pueda cumplir adecuada y oportunamente con todas las disposiciones que le impone la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, la Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial y Estándares Internacionales en materia de prevención de lavado de dinero u otros activos.

#### Objetivos específicos

- a) Evaluar la funcionalidad de la estructura organizacional actual que posee la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo.
- b) Identificar las funciones principales de prevención que debe desempeñar una Unidad de Prevención de lavado de dinero u otros activos.
- c) Proponer la creación de las plazas o cargos necesarios para la adecuada funcionalidad de la unidad de prevención de lavado de dinero u otros activos.
- d) Distribuir adecuadamente las funciones que debe ejecutar cada cargo que forme parte integral de la estructura organizacional de la unidad de prevención de lavado de dinero u otros activos propuesta.
- e) Elaborar los manuales de funciones para los cargos propuestos para implementar en la estructura organizacional de la unidad de prevención de lavado de dinero u otros activos.
- f) Establecer el perfil y competencias que debe poseer el personal que desempeñe las plazas que conforman la unidad de prevención de lavado de dinero u otros activos propuesta.

### 3.3 Alcances y límites de la investigación:

La investigación será enfocada a Oficiales de Cumplimiento de cinco instituciones bancarias del sistema financiero nacional, e internamente al personal de la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo; será evaluada información de los años 2012 a 2015 relacionada a las nuevas disposiciones de la Intendencia de Verificación Especial y cambios en los estándares internacionales de la materia.

### 3.4 Metodología aplicada en la investigación

#### Tipo de investigación:

La investigación realizada es de tipo no experimental, transversal o transeccional, descriptiva, considerando que se analizará la situación actual de la Dependencia objeto de estudio del Banco Nacional del Pueblo, esto con el objeto de proponer los cambios y mejoras en la estructura organizacional de la misma, a efecto que ésta desempeñe adecuada y eficientemente su función.

#### Métodos de la investigación:

Los métodos utilizados para realizar la investigación fueron los siguientes:

##### Método deductivo:

Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio de razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones. Será utilizado en la presente investigación derivado que a través de la deducción se pueden aplicar los principios descubiertos a casos en particular; asimismo, que se considera el enlace de juicios que pueden llevar a una inferencia o razonamiento de dos o más juicios para obtener una conclusión. En este método se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.

##### Método inductivo:

A través de éste método, el investigador se pone en contacto con las cosas, personas, situaciones, tomando como fundamento la experiencia y se aplica cuando se estudia un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos de forma individual y su interrelación. El método inductivo es un razonamiento que parte de casos particulares y se eleva a conocimientos generales.

#### 3.4.1 Sujetos de investigación:

Se consideró como sujetos de investigación a cinco Oficiales de Cumplimiento u homólogos, y dos personas asignadas en las Gerencias, Oficialías o Unidades de Prevención de Lavado de Dinero u Otros Activos de otras Instituciones Bancarias del país, sean de categoría privada o estatal, con el afán de conocer modelos de estructuras implementadas en las mismas para evaluar su funcionalidad y viabilidad de aplicación en Banco Nacional del Pueblo.

#### 3.4.2 Instrumentos para la recopilación de datos:

##### Revisión documental:

Se revisaron todos aquellos documentos actuales e históricos que soporten la presente investigación, tomando en consideración: informes, reportes, análisis, y cualquier dato estadístico que permita emitir un juicio.

##### Observación simple

Se realizó trabajo de campo, observando las áreas homologas en otras instituciones financieras

##### Cuestionario

Se solicitó a los sujetos de estudio llenar un cuestionario, el cual tiene por objeto conocer su opinión con relación a la conformación de un área de prevención de lavado de activos, de acuerdo a lo establecido por la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, mismo que se adjunta en los anexos del presente trabajo de investigación.

### 3.4.3 Procedimiento y cronograma de actividades

A continuación se presenta el proceso mediante el cual se llevó a cabo la investigación:

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Establecer el tipo de investigación	Se evaluarán los tipos de investigación no experimentales para identificar el adecuado y aplicarlo a la presente investigación.	Investigador	1 día
2	Identificar los sujetos de estudio	De acuerdo al tipo de proyecto, se identificarán los sujetos que son necesarios entrevistar para conocer el entorno actual del tema.	Investigador	1 día
3	Elaboración de instrumentos de investigación	Se elaborará el cuestionario a través del cual se obtendrá la información necesaria para la investigación.	Investigador	3 días
4	Aplicación de cuestionario	Se trasladará el cuestionario a los sujetos de estudio para que éstos respondan las cuestionantes planteadas y provean la información necesaria para concluir en la investigación.	Investigador	3 días
5	Organización de información y Elaboración de gráficos	Se realizará el vaciado de la información obtenida y elaborarán las gráficas para la interpretación eficiente de la información.	Investigador	3 días
6	Análisis de resultados obtenidos	Se evaluará la información obtenida a través de los cuestionarios a efecto de conocer los criterios de los sujetos de investigación y realizar la propuesta respectiva.	Investigador	2 días
7	Elaboración de conclusiones	Se redactarán las conclusiones de la investigación	Investigador	1 día
8	Elaboración de recomendaciones	Se redactarán las recomendaciones oportunas.	Investigador	1 día
9	Elaboración de propuestas	Se planteará la solución propuesta a la problemática planteada en la investigación.	Investigador	5 días

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Cronograma

Para llevar a cabo la investigación, se elaboró un programa de actividades, mediante el cual se establecen los tiempos estimados para realizar cada actividad y se define el responsable de efectuarla, esto con el objeto de tener una guía que apoye el proceso.

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	may 2015																									
					4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	Establecer el tipo de investigación	04/05/2015	04/05/2015	1d	■																									
2	Identificar los sujetos de estudio	05/05/2015	05/05/2015	1d	■																									
3	Elaboración de instrumentos de investigación	06/05/2015	08/05/2015	3d	■	■	■																							
4	Aplicación de cuestionario	11/05/2015	13/05/2015	3d						■	■	■																		
5	Tabulación de información y Elaboración de graficas	14/05/2015	18/05/2015	3d									■	■	■	■	■													
6	Análisis de resultados obtenidos	19/05/2015	20/05/2015	2d																	■	■								
7	Elaboración de conclusiones	21/05/2015	21/05/2015	1d																		■								
8	recomendaciones	22/05/2015	22/05/2015	1d																			■							
9	Propuestas	25/05/2015	29/05/2015	5d																						■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados de la investigación

#### Matriz de resultados

Pregunta No. 1: ¿Desde el punto de vista de la jerarquía, cómo considera que debe estar constituida el área para la prevención de lavado de activos de una Persona Obligada? ¿Por qué?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
Gerencia. Por la naturaleza de sus funciones y responsabilidades inherentes del cargo los cuales constituyen el eje central de cualquier sistema de Administración de Riesgos LD/FT en una Institución Bancaria.	Gerencia. Según La ley establece que la Oficialía de Cumplimiento debe estar en un nivel gerencial y debe depender directamente del Consejo de Administración del Banco; no obstante, que existen diferentes tipos de personas obligadas, en donde el nivel jerárquico de la Oficialía de Cumplimiento no siempre dependerá del Consejo de Administración.	Gerencia. Por el nivel de autoridad que exige la Ley, el acceso a toda la información de la persona obligada	Gerencia. Con el fin de poder tener acceso a toda la información que requiera para poder mantener los controles necesarios establecidos por la IVE, es necesario invertir con la debida autoridad a la persona que tendrá a su cargo el manejo y la toma decisiones respecto a este tema. Esta autoridad le permite accesar a toda la información requerida en su momento por el ente fiscalizador con el fin de cumplir con los tiempos se sean establecidos	Gerencia. Derivado que la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos establece que el Oficial de Cumplimiento debe ser un funcionario gerencial que se dedique a velar por el cumplimiento de la misma.	Gerencia. Derivado a que el último párrafo del artículo 19 de la ley contra el lavado de dinero u otros activos establece que se deben designar funcionarios gerenciales.	Gerencia. Porque la función y las responsabilidades del área de cumplimiento en una institución debe estar estructurada con una posición de autoridad e independencia, esto con el propósito de cumplir eficientemente con las funciones establecidas en la Ley.

Pregunta No. 2 ¿De qué autoridad considera usted que debe depender jerárquicamente el área para prevención de lavado de activos? ¿Por qué?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
Consejo de Administración o Junta Directiva. Debido a las funciones inherentes que ejerce y la confidencialidad de la información que se genera en el área.	Consejo de Administración o Junta Directiva. Es el órgano general de la Institución, a quien cada tres meses se le reporta sobre el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos de control interno diseñados para la prevención-detección LD/FT.	Consejo de Administración o Junta Directiva. Para cumplir con lo la ley exige, depender del máximo ente administrativo y contar con todo el respaldo en la gestión	Consejo de Administración o Junta Directiva. Tomando en cuenta que el área de previsión de lavado de activos deberá de supervisar a toda la institución, tanto en las operaciones que genera como en la decisiones que se tomen a nivel interno, deberá de contar con el apoyo del Consejo de Administración o Junta Directiva, con el fin que su decisiones no estén influenciadas por diversos criterios que pueden en algún momento poner en riesgo el cumplimiento de lo establecido por el ente revisor.	Consejo de Administración o Junta Directiva. La Ley establece que debe tener dependencia jerárquica directa de dicho órgano con el fin de mantener su independencia de criterio y no permitir injerencia en su toma de decisiones.	Consejo de Administración o Junta Directiva. Esto con la finalidad de que el oficial de cumplimiento pueda gozar de la suficiente jerarquía para realizar sus funciones.	Consejo de Administración o Junta Directiva. Porque es importante que esta área esté avalada por la máxima autoridad en cuanto a su autonomía, con lo cual se garantiza el cumplimiento de las funciones establecidas en la ley respetiva.

Pregunta No. 3 ¿Qué funciones considera usted debe cumplir un área para la prevención de lavado de activos?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
Monitoreo Transaccional, Análisis de transacciones inusuales y sospechosas, Administración del riesgo de lavado de activos, Atención a requerimientos de la IVE, Capacitación del recurso humano, Atención a requerimientos del Ministerio Público.	Verificación de la Información del Cliente, Monitoreo Transaccional, Análisis de transacciones inusuales y sospechosas, Administración del riesgo de lavado de activos, Atención a requerimientos de la IVE, Capacitación del recurso humano.	Monitoreo Transaccional, Análisis de transacciones inusuales y sospechosas, Administración del riesgo de lavado de activos, Atención a requerimientos de la IVE, Capacitación del recurso humano, Atención a requerimientos del Ministerio Público. Adicional, Generación de Políticas y Procedimientos de Prevención.	Verificación de la Información de Clientes, Monitoreo Transaccional, Análisis de transacciones inusuales y sospechosas, Administración del riesgo de lavado de activos, Atención a requerimientos de la IVE, Capacitación del recurso humano, Atención a requerimientos del Ministerio Público.	Monitoreo Transaccional, Análisis de Transacciones Inusuales y Sospechosas, Administración del Riesgo de lavado de activos, Atención de Requerimientos de la IVE y MP, Elaboración de normativa y controles internos para la prevención.	Monitoreo Transaccional, Análisis de transacciones inusuales y sospechosas, Administración del riesgo de lavado de activos, Atención a requerimientos de la IVE, Capacitación del recurso humano, Atención a requerimientos del Ministerio Público.	Verificación de la Información de Clientes, Monitoreo Transaccional, Análisis de transacciones inusuales y sospechosas, Administración del riesgo de lavado de activos, Atención a requerimientos de la IVE, Capacitación del recurso humano.

Pregunta 4: ¿Cuál de las funciones enumeradas en la pregunta anterior, considera usted que podrían efectuarse en otra área administrativa u operativa de la Persona Obligada? ¿Por qué?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
Verificación de la información de cliente, ya que la información es obtenida y generada en las áreas de apoyo (atención al público red de agencias) y la misma puede ser verificada por el Gerente de Agencias.	Atención a requerimientos del Ministerio Público, debe ser exclusivo del Departamento de Asesoría Jurídica, salvo casos especiales, cuando el Ministerio Público solicita directamente al Oficial de Cumplimiento.	Verificación de la información de los clientes (es actividad operativa)	La verificación de información es posible realizar la en otra área operativa, por el tipo de información que maneja y el tipo de trabajo que se realiza.	La verificación de la información de los clientes y la capacitación al recurso humano, desde el punto de vista de la logística.	La verificación de la información de los clientes. Esta debería estar a cargo de la persona que tiene contacto con el cliente (en caso de asesores) o trasladarle la función a una unidad específica por ejemplo de investigaciones especiales.	Atención a requerimientos del Ministerio Público. Es de considerar que el Ministerio Público cuenta con diversas fiscalías, las cuales por temas legales a atender, es recomendable que se tenga injerencia directa con el área legal de la institución.

Pregunta No. 5: ¿Considera usted que la función de verificar la información de los clientes debe estar a cargo del área de prevención de lavado de activos? ¿Por qué? En caso su respuesta sea negativa, ¿Qué Gerencia, Dependencia, Departamento, área operativa o administrativa considera debe efectuar dicha labor?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
No necesariamente, se puede tener apoyo por ejemplo del área que recaba la información quien también tendrá la responsabilidad de que la misma sea verificada fehacientemente, clara y objetiva.	Si. Son los que tienen la experiencia de verificar la información del cliente en los formularios de inicio de relaciones, más NO deben confirmar referencias, únicamente verificar que la información o datos del cliente sean llenados correctamente en los formularios de inicio de relaciones.	No. Derivado que es parte del sistema de prevención La Gerencia de cumplimiento no puede ser Juez y parte en forma simultánea. Podría adjudicarse a un área de Control de Calidad (adscrita al área operativa)	Sí. La verificación de información es posible realizar en otra área operativa, por el tipo de información que maneja y el tipo de trabajo que se realiza. Departamento de control de calidad, el cual puede estar anexado a la Gerencia de Agencias, quienes son los encargados de custodiar los expedientes de las cuentas.	Sí. Puede adjudicarse dicha responsabilidad a un área de control de calidad y cliente único, el cual puede depender del área operativa de Agencias, considerando que son ellos los que obtienen la información de parte del cliente.	Sí, Área de atención al cliente o Investigaciones especiales	Sí. Es importante mencionar que el sistema de prevención de una institución lo deben cumplir todas las áreas que lo conforman, de tal manera que la verificación de información del cliente debe estar a cargo de las agencias o dependencias que inician la relación con el cliente a través de la información que se consigna en los documentos establecidos. Y el área de prevención, efectuar conforme a una programación de muestreos del cumplimiento de esta acción.

Pregunta No. 6: ¿Considera que la capacitación de los empleados de la Persona Obligada puede estar a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, bajo las directrices del Oficial de Cumplimiento, específicamente hablando del material y contenido de la misma? ¿Por qué?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
No. Es conveniente que en las capacitaciones participe siempre personal de la Gerencia de Cumplimiento, ya que por el expertis que se tiene sobre la materia se capacitará y/o retroalimentará de una manera más eficiente y eficaz a los asistentes, resolviendo con mayor propiedad cualquier duda que tengan al respecto.	No. El área de recursos humanos muchas veces NO le dan el interés necesario para desarrollar la capacitación o les falta experiencia sobre casos de lavado de dinero o financiamiento del terrorismo. A veces NO tienen el conocimiento avanzado sobre los delitos o temas relacionados a LD/FT.	Sí. Por el principio de especialización	Sí. Tomando en cuenta que la Gerencia de Recursos Humanos es la encargada de la parte administrativa relacionada con lo relacionado con el personal, podría realizar de mejor manera esta función y así no duplicar esfuerzos.	Sí. Puede depender directamente de la Gerencia o Área que Administra el Recurso Humano, considerando su especialización y que es un proceso relacionado directamente con el personal, no obstante, el material y temas a capacitar debe establecerlos el Oficial de Cumplimiento.	No. Es una función que la normativa contra el lavado de dinero u otros activos, le delega al oficial de cumplimiento.	Sí. Porque tal como lo indica el numeral, estará bajo las directrices del Oficial de Cumplimiento, estando en constante capacitación y actualización por medio del OC. Es importante mencionar que el personal que haga esta función, deberá estar capacitado en el tema LD/FT.

Pregunta No. 7: Con relación a la administración del riesgo de lavado de activos, ¿Considera que la gestión debe estar a cargo del Oficial de Cumplimiento de la Persona Obligada, o bien, puede ser transferida al Gerente de Riesgos, considerando que es un riesgo más al que se encuentran expuestas las entidades financieras? ¿Por qué?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
Sí. Como sujeto obligado es conveniente que el Oficial de Cumplimiento pueda realizar la gestión de administración del riesgo de LD/FT, ya que es el responsable de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que en dicha materia corresponden.	Sí. El de la experiencia sobre datos históricos de prevención-detección LD/FT están a cargo de la Oficialía de Cumplimiento, por lo tanto, aunque puede ser compartido, la gerencia de riesgos NO le podrá todo el interés a lo referente LD/FT. Considero que debe de compartirse información para la modificación de las matrices de riesgo.	Sí. Por el conocimiento del tema, la especialización que se alcanza al conocerlo.	Sí. Con la experiencia que cuentan los encargados de Riesgos, es posible que desarrollen esta función de mejor manera, e incluso se puede combinar con entre los riesgos que se evalúan en la institución, teniendo el cuidado de no perder el enfoque.	Sí. Debe estar a cargo del Oficial de Cumplimiento, considerando que es el experto en el tema y quien administra la mayoría de información necesaria para el proceso; además es quien presenta resultados ante la Junta Directiva y la Intendencia de Verificación Especial.	Sí. No se puede delegar a otra área por la confidencialidad de la información está la debe manejar el oficial de cumplimiento, los resultados generales deben ser compartidos con la gerencia de riesgo para obtener un riesgo integral de la entidad.	Sí. Derivado que el tema de administración del riesgo es específicamente de lavado de activos, se considera apto para que la gestión esté a cargo del Oficial de Cumplimiento de la persona obligada.

Pregunta No. 8: ¿Qué departamentos o dependencias considera usted que debe contemplar como mínimo la estructura organizacional del área de prevención de lavado de activos de una Persona Obligada?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
Monitoreo Transaccional, Análisis de transacciones inusuales y sospechosas, Administración del riesgo de lavado de activos, Capacitación.	Monitoreo Transaccional, Análisis de transacciones inusuales y sospechosas, Administración del riesgo de lavado de activos, Atención a Requerimientos de la IVE	Área de Análisis, Área de Monitoreo, Área de Capacitación, Atención a Requerimientos Internos y Externos.	Monitoreo (automático y manual), Análisis de casos, seguimiento a oficinas y la Gerencia	Área de Análisis, Área de Monitoreo Transaccional, Área de Atención de Requerimiento de IVE y MP, Área de Administración de Riesgos de Lavado de Activos	Área de Análisis, Área de Monitoreo Transaccional, Área de Atención de Requerimiento de IVE y MP, Área de Administración de Riesgos de Lavado de Activos, Área de Inspección para verificar el cumplimiento de la normativa	Área de monitoreo, Área de riesgos de lavado de activos, Área de normativo

Pregunta No. 9: Conforme su respuesta a la pregunta anterior, ¿con qué puestos de trabajo debe contar el área de prevención de lavado de activos de una persona obligadas?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
Gerente de Cumplimiento, Jefe de Análisis, Jefe de Monitoreo, Jefe de Administración de Riesgos	Oficial de Cumplimiento Titular, Oficial de Cumplimiento Suplente (Jefe de Análisis), Secretaria, Analista de Requerimientos IVE, Analista de Capacitación, Analista de Monitoreo, Analista de Transacciones Financieras	Gerente, Jefe de Análisis, Asistentes de Análisis, Asistentes de Monitoreo, Asistente de capacitación, Asistente de Atención de Requerimientos Internos y Externos, Secretaria.	Gerente, Supervisor, Analista Sénior, Analista Junior, Auxiliares	Gerente u Oficial de Cumplimiento, Jefe de Análisis, Analistas de Transacciones Inusuales y Sospechosas, Analistas de Monitoreo Transaccional, Analistas de Gestión de Riesgos, Secretaria.	Gerente de cumplimiento, Oficial de cumplimiento suplente, Jefes de áreas, Analista e inspectores (auditores)	Analistas con especialización en las áreas mencionadas.

Pregunta No. 10: ¿Qué aspectos debe considerar una Persona Obligada para cuantificar el salario de un Oficial de Cumplimiento?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
Nivel académico, Experiencia en el Tema y Capacitación Recibida	Volumen de Operaciones de la Persona Obligada, Nivel académico, Experiencia en el Tema y Capacitación Recibida	Volumen de Operaciones de la Persona Obligada, Nivel académico, Experiencia en el Tema y Capacitación Recibida	Volumen de Operaciones de la Persona Obligada, Nivel académico, Experiencia en el Tema y Capacitación Recibida	Volumen de Operaciones de la Persona Obligada, Nivel académico, Experiencia en el Tema y Capacitación Recibida	Volumen de Operaciones de la Persona Obligada, Nivel académico, Experiencia en el Tema y Capacitación Recibida	Volumen de Operaciones de la Persona Obligada, Nivel académico, Experiencia en el Tema y Capacitación Recibida

Pregunta No. 11: Conforme su experiencia y conocimiento del mercado de entidades financieras, ¿En qué rango, de los detallados a continuación, debería oscilar el salario pagado al Oficial de Cumplimiento de una Persona Obligada, tomando en cuenta las responsabilidades que tiene el cargo conforme lo establecido en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
De Q. 25,000.01 a Q. 30,000.00	De Q. 10,000.01 a Q. 15,000.00	De Q. 25,000.01 a Q. 30,000.00	De Q. 20,000.00 a Q. 25,000.00	De Q. 20,000.00 a Q. 25,000.00	De Q. 30,000.01 en Adelante	De Q. 30,000.01 en Adelante

Pregunta No. 12: Conforme su experiencia y conocimiento del mercado de entidades financieras, ¿En qué rango, de los detallados a continuación, debería oscilar el salario pagado a los Analistas del área de prevención de lavado de activos de una Persona Obligada, tomando en cuenta las responsabilidades que tienen conforme lo establecido en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
De Q. 8,000.01 a Q. 10,000.00	De Q. 4,000.00 a Q. 6,000.00	De Q. 8,000.01 a Q. 10,000.00	De Q. 6,000.01 a Q. 8,000.00	De Q. 8,000.01 a Q. 10,000.00	De Q. 10,000.01 a Q. 12,000.00	De Q. 10,000.01 a Q. 12,000.00

Pregunta No. 13: La Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos no contempla dentro de los aspectos que deben cumplir las Personas Obligadas, la creación o constitución y funcionamiento de un Comité de Cumplimiento. ¿Considera usted necesario que las Personas Obligadas cuenten con un Comité de Cumplimiento? ¿Por qué?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
No se considera necesario, derivado que la responsabilidad final de reportar un caso o no quedaría a discreción y responsabilidad del Oficial de Cumplimiento, ya que dicha figura es la que se reconoce ante la IVE.	Si es necesario, pero únicamente para fines de información; es decir, que se les puede comentar sobre algún caso en particular (sospechoso) el cual fue reportado, pero NO debería tener incidencia entre las decisiones que debe tomar el Oficial de Cumplimiento	No es necesario, constituye plataforma para conflicto de intereses y bloquea el principio fundamental del Oficial de Cumplimiento (Capacidad de decidir per se)	No, tomando en cuenta que la participación de más personas en la toma de decisiones puede retrasar los procesos, adicionalmente todas las personas serían responsables de las decisiones que se tomen, lo que podría afectar constituirse en un impedimento al momento de tomar una decisión. Así también, la confidencialidad de los casos estaría en riesgo.	No. Tomando en cuenta que ninguna instancia puede ingerir en el desempeño de las funciones del oficial de cumplimiento ni en su toma de decisiones; no obstante, puede crearse con la figura de apoyo en la implementación de controles y normas en las demás áreas o gerencias que participan en el sistema de prevención de la persona obligada.	El contar con un comité depende de la naturaleza y tamaño, así como su organización jerárquica de la institución	Si es necesario, ya que a través de este comité, se analizan las políticas vigentes y se promueven nuevas conforme a las directrices del ente regulador.

Pregunta No. 14: ¿Qué funciones considera que debería cumplir un Comité de Cumplimiento en el sistema de prevención de lavado de activos de una entidad financiero o Persona Obligada? ¿Por qué?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
<p>No. derivado que la información que se genera por parte de la Gerencia de Cumplimiento adquiere un estatus de confidencial, y quien tiene bajo su responsabilidad el reportar o no un caso a la IVE es únicamente del Oficial de Cumplimiento.</p>	<p>Únicamente informativo de casos y recomendaciones apegadas a la ley</p>	<p>Debe de existir comité de Prevención, que de soporte al Oficial de Cumplimiento</p>	<p>Evaluar lo actuado por el Oficial de Cumplimiento, Analizar los casos a investigar para tomar la decisión de asignados, Revisión de Políticas y Normas que rigen la Gerencia de Cumplimiento, Dar el visto bueno a los casos que se trasladan a la IVE</p>	<p>Apoyo en la elaboración de normas y controles, Instrucción a las demás gerencias de área sobre el cumplimiento obligatorio de la normativa interna, apoyo en la implementación de estrategias de actualización de información de los clientes.</p>	<p>Aprobación de programas, normas, procedimientos, controles internos; Fomentar una cultura de cumplimiento en la entidad; Velar por el fiel cumplimiento de la normativa vigente, así como del manual de cumplimiento; Aprobar los planes de capacitación</p>	<p>Evaluar nuevas disposiciones a implementarse en la entidad en temas relacionados con LD/FT; Revisar disposiciones vigentes establecidas en los reglamentos internos, y evaluar el cumplimiento, o emitir modificaciones, controles y demás</p>

Pregunta No. 15: ¿Qué funciones considera que debería cumplir un Comité de Cumplimiento en el sistema de prevención de lavado de activos de una entidad financiero o Persona Obligada? ¿Por qué?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
Si se establece un comité sería únicamente con fines de apoyo al oficial en la creación de políticas e implementación de una cultura de cumplimiento	Únicamente recomendaciones generales, para la toma de decisión correcta, pero no validarla (la recomendación del comité) como una decisión final	Fomentar una cultura de cumplimiento en el recurso humano de la persona obligada.	Tener una segunda opinión respecto de lo actuado, Tomando en cuenta que el comité está constituido para apoyar el mismo deberá de contar con experiencia y nivel académico adecuado para ser orientador del Oficial de Cumplimiento.	Ser un órgano que instruya a las demás gerencias el atender las solicitudes y recomendaciones giradas por el Oficial de Cumplimiento	En la aprobación de normas, procedimientos, programas, controles internos; Aprobar los planes de capacitación.	Apoyar las propuestas expuestas por el oficial de Cumplimiento a mejoras en el sistema de prevención, Fortalecer los planteamientos en temas de PLD/FT del oficial de cumplimiento ante la Junta Directiva, a través la aprobación de estos.

Pregunta 16: ¿Considera usted correcto y funcional que el Comité de Cumplimiento conozca las operaciones sospechosas detectadas por el Oficial de Cumplimiento de una Persona Obligada, y sea el órgano que decida si las mismas deben ser reportadas a la Intendencia de Verificación Especial? ¿Por qué?

Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G
<p>No, corresponde únicamente al Oficial de Cumplimiento la toma de decisiones con relación a los reportes de transacciones sospechosas.</p>	<p>No. Únicamente las puede conocer y mejor si se hace después de haberlo reportado, pues su función será solo de información.</p>	<p>No, la responsabilidad de decidir sobre las transacciones sospechosas corresponde específicamente al oficial de cumplimiento de la entidad obligada</p>	<p>No. Derivado de lo delicado de la información que se maneja de los clientes, y las consecuencias que puede llegar a tener el reportar a un cliente a la IVE, se hace necesario que sea únicamente la persona que tiene la responsabilidad por ley la que tengo el conocimiento de los actuado, esto con el fin de evitar la fuga de información de los casos reportados.</p>	<p>No. Definitivamente esa es responsabilidad del Oficial de Cumplimiento y compete a él únicamente decidir si reporta un caso a la IVE o no.</p>	<p>No. Porque el oficial de cumplimiento debe ser independiente en sus funciones y decisiones.</p>	<p>No, Por la independencia que debe tener el Oficial de Cumplimiento según ley.</p>

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Con el objeto de obtener información que soporte la investigación realizada, se trasladó a Oficiales de Cumplimiento de siete Bancos del Sistema, el cuestionario elaborado para conocer su opinión con relación a la conformación del área de prevención de lavado de activos de una Persona Obligada y poder establecer el diseño de una estructura organizacional funcional que les permita cumplir eficientemente con las responsabilidades que la Ley les impone.

Conforme lo establecido en el Artículo 21 del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero, las personas entrevistadas respondieron a la pregunta número uno, la cual hace referencia a la posición jerárquica que debe tener la unidad de prevención de lavado de activos, indicaron que el Oficial de Cumplimiento debe ser designado por el consejo de administración o quien haga sus veces, como funcionario gerencial encargado de velar por el cumplimiento de las disposiciones incluidas en ésta, por lo cual, debe considerarse que el área de prevención de lavado de activos debe ser una dependencia constituida como Gerencia, instancia que fue confirmada por los nueve Oficiales de Cumplimiento entrevistados, quienes adicionalmente mencionaron que esto se hace necesario a efecto el funcionario que ocupe dicho cargo tenga la potestad para instruir a todo personal de la entidad financiera en todo lo relacionado a la prevención de lavado de activos.

Con relación a las respuestas obtenidas en la pregunta número dos, la cual se refiere a la dependencia jerárquica del área de prevención de lavado de activos, los entrevistaron coincidieron en que una Gerencia de Cumplimiento debe tener dependencia directa del Consejo de Administración y/o Junta Directiva de la Persona Obligada, esto con el afán de garantizar su independencia de criterio y la no injerencia de ningún funcionario en la toma de sus decisiones, especialmente con relación al envío de reportes de transacciones sospechosas, acción que en algún momento puede crear conflicto de intereses con la Administración, desde el punto de vista del negocio y la obtención de utilidades, contra las responsabilidades legales que la Ley impone; así como en su comunicación directa con la Intendencia de Verificación Especial.

Al consultar a los Oficiales de Cumplimiento entrevistados sobre las funciones que deben estar a cargo del área de prevención de lavado de activos (pregunta número tres), identificaron que debe cumplir como mínimo con las actividades siguientes: Monitoreo transaccional, mediante el cual darán seguimiento a las operaciones bancarias efectuadas por los clientes, Análisis de transacciones sospechosas, proceso que se establece en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, como responsabilidad directa del Oficial de Cumplimiento; Atención de Requerimientos de la Intendencia de Verificación Especial y Ministerio Público, indicando que dentro de sus atribuciones se encuentra ser enlace directo con el ente regulador, sin embargo, en el caso de los requerimiento del Ministerio Público, hacen énfasis que deben atender únicamente aquellos en los que se les requiera información directamente a ellos, tomando en cuenta que el Ministerio Público puede remitir a los banco solicitudes de distinta índole, las cuales pueden no estar relacionadas a la prevención de lavado de activos, debiendo ser atendidas por el área Jurídica de la institución. Asimismo, coincidieron en indicar que la Administración de Riesgos de Lavado de Activos es un proceso que debe estar a cargo del área de Cumplimiento.

Con relación a la pregunta número cuatro, se cuestiona a los entrevistados, respecto las actividades que actualmente realizan las Gerencias de Cumplimiento o áreas de prevención de lavado de activos que consideran importante desligar de esas áreas ya que desvían la atención de los Oficiales de Cumplimiento en funciones que no competen a su cargo. En su mayoría los Oficiales de Cumplimiento entrevistados consideraron que entre las actividades que no debe estar a cargo de un área de prevención de lavado de activos está la Verificación de la información de los clientes, y la Capacitación al recurso humano; no obstante, algunos otros de los entrevistados indicaron que éstas dos últimas actividades podrían ser realizadas por otras áreas operativas y administrativas con el objeto principal que la Gerencia de Cumplimiento fortalezca los procesos prioritarios de prevención de lavado de activos y no se distraiga enfocándose en procesos administrativos no son prioritarios en su función. Es importante indicar que uno de los entrevistados hizo énfasis que los requerimiento del Ministerio Público deben ser atendidas por el área legal de la entidad, considerando que dichos requerimientos varían en su esencia y no en todas las oportunidades requieren información que figure dentro de los registros del Oficial de Cumplimiento de la entidad a la que se le solicita.

En la pregunta número cinco, se contempló consultar a los entrevistados cuál es su criterio con relación a la función específica de “Verificación de la Información de los Clientes”, a lo cual, en su mayoría respondieron que consideran que dicha atribución es una actividad estrictamente operativa que forma parte del proceso de conocimiento del cliente al momento de iniciar relaciones comerciales o bien actualizar la información de éstos, por lo cual son del criterio dicho proceso puede ser función de otra área operativa que no dependa de la Gerencia de Cumplimiento, mencionando que la actividad puede estar a cargo de la Gerencia, Dirección o Coordinación de Agencias, basando su respuesta en que es el área encargada de recabar la información del cliente por lo cual es prudente que la misma sea responsable de confirmar la información que sus clientes les provee, otra de las alternativas mencionadas es que exista un área encargada del control de calidad de la información de los clientes, la cual también podría tener a su cargo la conformación del expediente único del cliente, lo que apoyaría otras gestiones de las áreas de negocios como la actualización de información de datos y la atención de requerimientos que realiza el Oficial de Cumplimiento, considerando que existiría centralización de los documentos e información.

Con relación al tema de capacitación, el cual se consulta a los expertos en la pregunta número seis, varios de ellos indican que es una de las administrativas que podría ser excluida de la gestión de los Oficiales de Cumplimiento es la capacitación de los empleados de la Persona Obligada, misma que podría estar a cargo del área encargada de la administración del Recursos Humanos, no obstante, hacen énfasis en la logística del proceso, considerando que el material, los temas a capacitar y las evaluaciones deben ser proporcionadas por el Oficial de Cumplimiento, quedando la gestión de Recursos Humanos como soporte administrativo.

En la pregunta número siete se requiere información relacionada a la Administración de Riesgos de Lavado de Activos, consideran los entrevistados que es una actividad exclusiva de la gestión del Oficial de Cumplimiento, derivado del expertis que tiene dicho funcionario con relación al tema, haciendo referencia también, que el área para la prevención de lavado de activos debe contar una dependencia que se dedique específicamente a atender el proceso de la administración de riesgo de lavado de activos, con el afán de identificar, medir, controlar y mitigar los riesgos

derivados de las actividades financieras de las Personas Obligadas de forma eficiente y oportuna. Con relación a la transferencia de dicha función al Gerente de Riesgos de una Persona Obligada indican que puede existir conflicto de interés en el tratamiento de dicho riesgo, considerando que dicha área también es encargada de medir y controlar el riesgo de los negocios que realizan las entidades financieras, adicionalmente, que en algún momento puede confundirse con un riesgo legal u operativo considerando su relación intrínseca con dichos riesgos, no obstante el riesgo de lavado de activos tiene su tratamiento especial y se enfoca en factores estáticos como dinámicos que son conformados por el comportamiento transaccional del cliente, información que se cataloga como confidencial y a la cual debe tener acceso únicamente el Oficial de Cumplimiento.

Respecto a las dependencias o áreas que deben considerarse para la conformación de una Gerencia de Cumplimiento, lo cual se cuestiona a través de la pregunta número ocho de cuestionario, los entrevistados mencionan entre áreas más importantes que debe tener a su cargo las siguientes: Departamento de Monitoreo Transaccional, Departamento de Análisis de Transacciones Inusuales y Sospechosas, Departamento de Administración de Riesgos de Lavado de Activos. Así también, alguno de los Oficiales entrevistados consideran que deben poseer un área para la Verificación de Información de Clientes y otra para la Capacitación del Personal, no obstante son la minoría quienes consideran que dichas actividades deben estar a cargo de la Gerencia de Cumplimiento.

Tomando en consideración las respuestas obtenidas con relación a la conformación del área de prevención de lavado de activos, se cuestiona a través de la pregunta número nueve a los entrevistados, respecto los puestos de trabajo que consideran deben formar parte de las dependencias propuestas en sus respuestas, coincidiendo varios de ellos en los siguientes: Gerente de Cumplimiento y/u Oficial de Cumplimiento, con jerarquía gerencial y dependencia directa del Consejo de Administración e independencia de criterio; Jefe de Análisis, con dependencia del Gerente u Oficial de Cumplimiento, Analistas de Monitoreo, Analistas de Transacciones Inusuales y Sospechosas, Analistas de Riesgos de Lavado de Activos y Secretaría que apoye las gestiones del área. Asimismo, algunos de los entrevistados indicaron que puede

considerarse el tener un Analista para Atención de Requerimiento de la IVE y MP así como un Asistente que tenga a su cargo las gestiones de capacitación del recurso humano.

Con el afán de considerar los costos de la propuesta que pueda presentarse a Banco Nacional del Pueblo se le consulta a los entrevistados mediante las preguntas número diez, once y doce su opinión con relación a los aspectos que se deben considerar al momento de cuantificar el salario del Oficial de Cumplimiento, así también, cuál debería ser el salario aproximado a pagarle por desempeñar las funciones que le confiere la Ley; y cuál debería ser el salario del personal a su cargo, específicamente de los Analistas que le apoyen en su gestión; obteniendo varias respuestas indicando que entre los factores que deben considerarse para valorar sus servicios se encuentran las siguientes: volumen de operaciones de la Persona Obligada, Experiencia del Oficial de Cumplimiento, Conocimiento y Capacitación en el tema. Asimismo, con relación a cuantificar el salario de un Oficial de Cumplimiento, se promediaron las respuestas obtenidas concluyendo que debe oscilar dentro del rango de veinte a treinta mil quetzales y el de sus Analistas en un rango de ocho a diez mil quetzales mensuales, argumentando que también es importante tomar en cuenta el grado de responsabilidad que le confiere la Ley y los riesgos que conllevan sus funciones.

Para finalizar con la entrevista, se plantearon las preguntas trece, catorce, quince y dieciséis, en las cuales se requiere la opinión de los entrevistados con relación a la funcionalidad de la conformación de un Comité de Cumplimiento dentro del sistema de prevención de las Personas Obligadas, el cual en algunas de las entidades financieras funciona como órgano que evalúa la gestión del Oficial de Cumplimiento y también puede servir de enlace con el Consejo de Administración en la toma de decisiones con relación al sistema de prevención de lavado de activos de una entidad financiera, a lo cual varios de los Oficiales de Cumplimiento entrevistados indicaron ser del criterio que no es viable establecer un órgano que guarde las funciones de Comité, basando su respuesta en que la misma Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, claramente indica que la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la misma, es el Oficial de Cumplimiento y que ninguna autoridad o funcionario puede intervenir o injerir en la toma de decisiones que se deriven de la gestión realizada en pro de la prevención de lavado de activos, así también, expresaron que de existir en una entidad

financiera un Comité de Cumplimiento, en ningún momento debe influenciar sobre la decisión de reportar o no un caso sospechoso a la Intendencia de Verificación Especial, derivado que puede existir conflicto de intereses al momento que participen en dicha decisión y la responsabilidad recaería específicamente en el Oficial de Cumplimiento, lo cual representa un riesgo para el desempeño de sus funciones.

No obstante lo anterior, entre las respuestas obtenidas con relación a la creación de un Comité de Cumplimiento, algunos de los entrevistados consideran factible la constitución de uno, con funciones específicas de apoyo a la gestión del Oficial de Cumplimiento, especialmente en el promover la observancia de la normativa interna y externa relacionada con el tema, así también, en apoyar la aplicación de las sanciones disciplinarias a aquellos empleados que no cumplan con lo establecido en dicha normativa; puede ser también injerencia de dicho Comité el conocer las modificaciones propuestas por el Oficial de Cumplimiento a la normativa interna y efectuar recomendaciones que fortalezcan la misma, así como la implementación de nuevos controles que coadyuven al proceso de prevención de lavado de activos dentro de la Persona Obligada.

## Conclusiones

- a) Basado en la investigación realizada se considera factible proponer cambios estructurales a la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo, a través de los cuales pueden mejorar la eficiencia de los procesos que actualmente realizan y trasladar a otras áreas operativas las atribuciones que no corresponden a su gestión
- b) Se estableció que las funciones primordiales que debe cumplir toda unidad de prevención de lavado de activos son: Monitoreo Transaccional, Análisis de Transacciones Sospechosas, Atención de Requerimientos de la Intendencia de Verificación Especial y Ministerio Público y la Administración de Riesgos de Lavado de Activos, mismas que se toman en consideración en la propuesta a presentar, con el objeto de enfocar las funciones de la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo.
- c) La Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo debe considerar dentro de su estructura organizacional las plazas siguientes: Gerente de Cumplimiento, Jefe de Análisis, Administrador de Riesgos de Lavado de Activos, Analista de Riesgos, Analista de Atención a Requerimientos de la Intendencia de Verificación Especial y Ministerio Público, Secretaría.
- d) Se considera viable que la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo traslade las funciones de Verificación de la Información de Clientes a un área operativa de la Gerencia de Agencias, tomando en cuenta que dicha dependencia tiene la responsabilidad de verificar los datos proporcionados por sus clientes y comprobar la calidad de la información ingresada al sistema informático del banco; adicionalmente, el cambio agilizaría el inicio de relaciones con los clientes del banco y no se crea conflicto de intereses desde el punto de vista prevención de lavado de activos.

- e) Posterior al análisis de los resultados obtenidos en la investigación llevada a cabo, se considera factible proponer los descriptores de puestos que incluyan las atribuciones para cada cargo que conforme la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo.
  
- f) Se deben establecer perfiles para los puestos de trabajo que componen la estructura de la Gerencia de Cumplimiento, conforme las competencias laborales que sean necesarias para cumplir adecuadamente con las funciones y atribuciones que la Ley impone al Oficial de Cumplimiento.

## Referencias

- Barrerira, D. (2005). *Lavado de Dinero un Enfoque Operativo*. México: Ediciones Palma.
- Cano Castaño, M. A. (2005). *Modalidades de lavado de dinero y técnicas para la prevención*. México: G&D Impresores.
- Cano, M., & Danilo, L. (2005). *Auditoría forense en la investigación criminal del lavado de dinero y activos*. México: Ecoediciones.
- García Gibson, R. (2009). *Prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo*. México: Instituto Nacional de Ciencias Penales.
- Gluyas Millán, R. (2005). *Ganancia ilícita: prevención de lavado de dinero*. México: Instituto Nacional de Ciencias Penales.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio. (2009). *Metodología de la investigación*. MacGraw Hill.
- Núñez Camacho, M. D. (2008). *El fenómeno del lavado de dinero en México: causas, efectos y propuestas para mejorar su combate*. México: Editoria Porrúa.
- Ramos Perdomo, L. M. (2006). *Modalidades de lavado de dinero y activos*. México: Ecoediciones.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2006). *Administración*. Prentice Hall.
- Congreso de la República de Guatemala. (2001). Decreto 67-2001. *Ley Contra El Lavado de Dinero u Otros Activos*.
- Congreso de la República de Guatemala. (11 de 2001). Decreto 67-2001. *Ley contra el lavado de dinero u otros activos*. Guatemala.
- Fondo Monetario Internacional . (2008). *Unidades de inteligencia financiera, programa general*. Washington D.C., Estados Unidos.
- Presidencia de la República de Guatemala. (2002). Acuerdo 118-2002. *Reglamento de la ley contra el lavado de dinero u otros activos*. Guatemala, Guatemala.
- Superintendencia de Bancos. (2009). *Guía número 1 Metodología para la administración del riesgo de lavado de dinero u otros activos y financiamiento del terrorismo*. Guatemala.
- Banco de Guatemala. (07 de 2012). Recuperado el 5 de 03 de 2015, de Banco de Guatemala: <http://www.banguat.gob.gt>

*Banco Nacional del Pueblo* . (03 de 2010). Recuperado el 02 de 2015, de Banco Nacional del Pueblo: <http://www.chn.com.gt>

*Gafisud*. (02 de 2012). Recuperado el 09 de 04 de 2015, de Gafisud: <http://www.fatf-gafi.org>

*Superintendencia de Bancos*. (03 de 2013). Recuperado el 05 de 03 de 2015, de Superintendencia de Bancos : <http://www.sib.gob.gt>

Universidad Panamericana. (09 de 2013). *Manual de estimo para elaborar opciones de egreso*. Recuperado el 08 de 2015, de [http://www.upana.edu.gt/media/uploads/images/manual\\_de\\_estilo\\_upana.pdf](http://www.upana.edu.gt/media/uploads/images/manual_de_estilo_upana.pdf)

Universidad Panamericana. (s.f.). *Citas y referencias bibliográficas: Una guía rápida del estilo APA*. Recuperado el 08 de 2015, de <http://www.upana.edu.gt/media/uploads/cita.refe123.pdf>

## **Propuesta**

### **Reestructuración organizacional de la gerencia de cumplimiento del Banco Nacional del Pueblo**

Derivado de los resultados obtenidos a través de la investigación realizada mediante las entrevistas efectuadas a Oficiales de Cumplimiento de ocho instituciones financieras y tomando como base fundamental lo establecido en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos “Decreto 67-2001 del Congreso de la República y su Reglamento “Acuerdo Gubernativo 118-2002 de la Presidencia de la República de Guatemala, a continuación se presenta la propuesta de reestructuración organizacional para la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo.

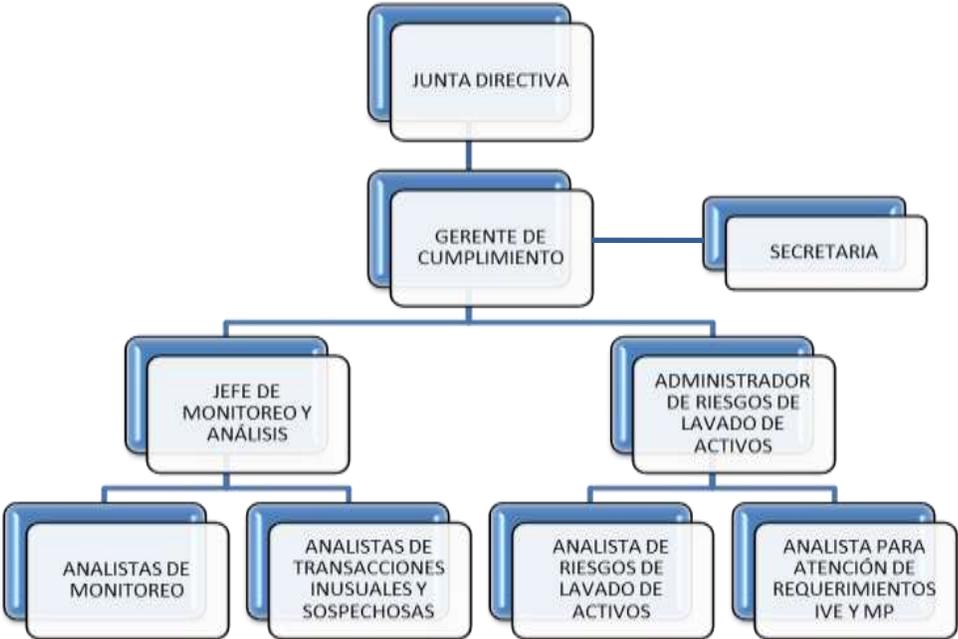
#### **Objetivo general**

Mejorar la eficiencia de los procesos de prevención de lavado de activos que actualmente se ejecutan en Banco Nacional del Pueblo, a través del fortalecimiento de la estructura organizacional de su Gerencia de Cumplimiento.

#### **Objetivos específicos**

- a.** Proponer el traslado de aquellas actividades operativas y administrativas que actualmente se encuentran a cargo de la Gerencia de Cumplimiento y que por su naturaleza pueden ser ejecutadas por otras Dependencias de Banco Nacional del Pueblo, específicamente la Verificación de Información de los Clientes y la Capacitación del Recurso Humano.
- b.** Establecer dentro de la estructura organizacional de la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo, un área específica para la Administración del Riesgo de Lavado de Activos, así como, definir adecuadamente las atribuciones que le corresponden a la persona que desempeñe dicha función, conforme los parámetros establecidos por la Intendencia de Verificación Especial a través de la Guía emitida para la Gestión de Riesgos de Lavado de Activos.

### Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 5.5 Descripción de la propuesta

La propuesta que se presenta a Banco Nacional del Pueblo es una estructura organizacional funcional para su Gerencia de Cumplimiento, misma que se propone con base a lo establecido en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, el Manual de Prevención de Lavado de Activos, el cual está basado en el programa de cumplimiento exigido por la Intendencia de Verificación Especial e información recabada de otros expertos en el tema, esto con el afán de que dicha Gerencia agilice sus proceso y no invierta esfuerzos en actividades que por su naturaleza no corresponden a dicha área.

En el organigrama propuesto ya no se incluye un área para la verificación de información de los clientes, actividad que realiza dicha Gerencia desde el año 2009, no obstante, mediante el estudio de mercado realizado, la mayoría de las Personas Obligadas tienen dicha función delegada en un área operativa, considerando que crea conflicto de intereses desde el punto de vista de la prevención de lavado de activos y los negocios que se efectúan en las instituciones financieras,

por lo cual, en la presente propuesta, se recomienda trasladar dicha actividad a un área operativa de la Gerencia de Agencias, lo que permitirá agilizar el proceso de inicio de relación con clientes y actualización de datos.

Asimismo, se considera que la capacitación del personal de Banco Nacional del Pueblo con respecto a la prevención de lavado de activos esté a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, ya que por la naturaleza de la actividad, las gestiones administrativas y de logística pueden ser realizadas por dicha dependencia y la participación del Oficial de Cumplimiento puede circundar únicamente en la planificación de los temas a impartir y la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Anual de Capacitación presentado por el Oficial de Cumplimiento a Junta Directiva.

## 5.6 Descriptores de puestos de la estructura propuesta

<b>Nombre del Puesto:</b> Gerente de Cumplimiento	Código: GC-001-2015
	Fecha: Agosto 2015
<p><b>AUTORIDAD:</b> Sobre el recurso humano de la Gerencia de Cumplimiento y en general sobre el recurso humano del Banco, siempre y cuando se relacione con el cumplimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos su reglamento respectivo.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Por su trabajo ante la Junta Directiva del Banco.</p> <p><b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> Vigilar el cumplimiento de programas y procedimientos internos, así como de las obligaciones que impone la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su Reglamento; sirviendo de enlace con las Autoridades competentes.</p>	
<p><b>1. Deberes y Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Comunicar al recurso humano la información relacionada con nuevos patrones y señales de alerta de lavado de dinero u otros activos.</li> <li>b) Documentar los esfuerzos realizados por el Área Bancaria, en materia de prevención de lavado de dinero u otros activos.</li> <li>c) Presentar informes trimestrales a la Junta Directiva de la Institución, sobre la eficacia de los mecanismos de control interno ejecutado, relacionado con el programa de cumplimiento o cuando una situación especial lo amerite.</li> <li>d) Velar porque se lleve un registro y seguimiento diario de las transacciones en efectivo cuyo valor supere los montos establecidos en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su Reglamento, transacciones múltiples o estructuradas y otros que se consideren necesarios.</li> <li>e) Informar a la Superintendencia de Bancos por medio de la Intendencia de Verificación Especial cuando hayan modificaciones de programas, normas, procedimientos y controles internos, dentro de un plazo no mayor de un mes calendario después de su aprobación.</li> </ul>	

- f)** Notificar a la Superintendencia de Bancos, por medio de la Intendencia de Verificación Especial, cualquier modificación en los datos generales de la Institución, en un plazo no mayor de quince días después de efectuado el cambio correspondiente.
- g)** Velar por el cumplimiento de los plazos establecidos en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su Reglamento.
- h)** Evaluar las políticas y procedimientos implementados por la Gerencia de Recursos Humanos y el Departamento de Seguridad en la selección, contratación, y verificación de información de inicio de relaciones y/o actualización de datos del recurso humano de la institución, en cumplimiento a la Política Conozca a su Empleado.
- i)** Participar en reuniones y seminarios relacionados con los temas de lavado de dinero u otros activos.
- j)** Identificar señales de alerta en las diversas transacciones del banco.
- k)** Proporcionar a las Autoridades del Banco, reportes e informes establecidos en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, cuando éstos le sean requeridos,
- l)** Proporcionar orientación o asesoría en materia de prevención de lavado de dinero u otros activos a las diversas dependencias del Banco que lo requieran.
- m)** Determinar los parámetros a implementar en el software correspondiente al tema de prevención de lavado de dinero u otros activos, en coordinación con el recurso humano de la Gerencia de Tecnología, así como definir los perfiles de los clientes.
- n)** Administrar el Riesgo de Lavado de Dinero u Otros Activos en el área bancaria y coordinar las gestiones que se deriven de dicha actividad.

## **2. Perfil del Puesto:**

**Personalidad:** Que tenga inteligencia emocional basada en una personalidad de auto supervisión, con convicción y asertividad, aplomo, liderazgo, empowerment (Delegar autoridad con responsabilidad, facultar o empoderar), dominio de la atención y comprensión de las personas en las reuniones que dirija. Conocimiento del negocio de manera que genere ideas que ayuden a la Institución a incrementar las utilidades y mejorar sus índices de rentabilidad.

Que posea personalidad equilibrada, proactiva, que desempeñe con dedicación su trabajo, que pueda realizarlo en equipo, ser puntual, responsable, honrado, respetuoso, organizado, que tenga auto-confianza, que sea maduro, capaz de tener excelentes relaciones interpersonales, tomar decisiones oportunas relacionadas con su puesto de trabajo y presentación personal adecuada.

Persona con tacto y prudencia para manejar situaciones diversas, que tenga capacidad de adaptación a los cambios, con criterio propio, que posea facilidad de expresión.

**Situación Personal:** Que tenga buena relación con su núcleo familiar, disponibilidad para viajar al interior de la República de Guatemala con el fin de realizar actividades relacionadas con su puesto de trabajo, sin que esto le ocasione inconvenientes personales y/o familiares. Con disponibilidad de horario, que cuente con estabilidad económica y social. Asimismo, debe contar con buenas referencias personales, laborales, comerciales y profesionales, las cuales estarán sujetas a su verificación por cualquier medio.

### **Estudios y Experiencia:**

Título universitario en la carrera de las Ciencias Económicas o Ciencias Jurídicas y Sociales

1. Cuatro años de experiencia en el sistema financiero
2. Conocer los productos y servicios de la Institución
3. Amplio conocimiento sobre leyes bancarias, fiscales y financieras vigentes

### **3. Competencias:**

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la Institución. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto laborales, profesionales como personales.

**Ética e Integridad:** La integridad es obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que se dice.

**Orientación al Cliente:** Implica ayudar o servir a los clientes con el objeto de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas que presenta, tanto el cliente final a quienes van dirigidos los esfuerzos como de todos aquellos que cooperan en la relación empresa-cliente. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente.

**Orientación a los Resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la Institución. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la Institución.

**Calidad en el Trabajo.** Excelencia en el trabajo a realizar: Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución, tanto en su propio beneficio como en el de los

clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

**Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia Institución o responsabilidades de su cargo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Análisis	Código: GC-002-2015
	Fecha: Agosto 2015
<p><b>AUTORIDAD:</b> Sobre el recurso humano a su cargo.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Por su trabajo ante el Gerente de Cumplimiento.</p> <p><b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> Desarrollar los procesos operativos relativos a la administración de riesgos, definidos por el Gerente de Cumplimiento, y supervisar la gestión de monitoreo de transacciones, análisis de casos inusuales y sospechosos.</p>	
<p><b>1. Deberes y Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Atender y dar respuesta a cualquier requerimiento realizado por la Intendencia de Verificación Especial en materia de prevención de lavado de dinero u otros activos.</li> <li>b) Representar al Gerente de Cumplimiento en las reuniones en las que éste no pueda participar.</li> <li>c) Atender, responder y dar seguimiento a los informes emitidos por Auditoría Interna y Externa, en relación a la prevención de lavado de dinero u otros activos y financiamiento del terrorismo.</li> <li>d) Identificar señales de alerta en las diversas transacciones de la Institución.</li> <li>e) Analizar y evaluar en las etapas que corresponda las alertas asignadas por el analista responsable del visor de alertas.</li> <li>f) Mantener una constante actualización técnica y legal sobre el tema de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos.</li> <li>g) Proporcionar orientación y asesoría en materia de prevención de lavado de dinero u otros activos y de financiamiento del terrorismo a las diversas dependencias del Área Bancaria, que así lo requieran.</li> <li>h) Evaluar los mapeos de transacciones sospechosas, elaborados por los analistas de la Gerencia de Cumplimiento.</li> <li>i) Examinar las nuevas tipologías de lavado de dinero u otros activos y de financiamiento del terrorismo, con el propósito de mejorar continuamente las prácticas</li> </ul>	

de prevención del tema.

- j) Conformar un archivo y resguardar las evidencias y soporte documental de las investigaciones revisiones, análisis e informes realizados
- k) Capacitar al recurso humano de acuerdo a las directrices del Gerente de Cumplimiento en los temas de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos y la prevención del financiamiento del terrorismo.
- l) Emitir recomendaciones a las áreas que corresponda con el fin de fortalecer los Sistemas de Prevención Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos.
- m) Supervisar y brindar asesoría a los Analistas de la Gerencia de Cumplimiento en relación a la gestión a su cargo.
- n) Trasladar al Gerente de Cumplimiento las transacciones inusuales detectadas mediante el proceso de monitoreo para su respectiva asignación y posterior análisis.
- o) Rendir informes que le sean requeridos por el Gerente de Cumplimiento.

## **2. Perfil del Puesto:**

**Personalidad:** Que tenga inteligencia emocional basada en una personalidad de auto supervisión, con convicción y asertividad, aplomo, liderazgo, empowerment (Delegar autoridad con responsabilidad, facultar o empoderar), dominio de la atención y comprensión de las personas en las reuniones que dirija. Conocimiento del negocio de manera que genere ideas que ayuden a la Institución a incrementar las utilidades y mejorar sus índices de rentabilidad.

Que posea personalidad equilibrada, proactiva, que desempeñe con dedicación su trabajo, que pueda realizarlo en equipo, ser puntual, responsable, honrado, respetuoso, organizado, que tenga auto-confianza, que sea maduro, capaz de tener excelentes relaciones interpersonales, tomar decisiones oportunas relacionadas con su puesto de trabajo y presentación personal adecuada.

Persona con tacto y prudencia para manejar situaciones diversas, que tenga capacidad de adaptación a los cambios, con criterio propio, que posea facilidad de expresión.

**Situación Personal:** Que tenga buena relación con su núcleo familiar, disponibilidad para viajar al interior de la República de Guatemala con el fin de realizar actividades relacionadas con su puesto de trabajo, sin que esto le ocasione inconvenientes personales y/o familiares. Con disponibilidad de horario, que cuente con estabilidad económica y social.

Asimismo, debe contar con buenas referencias personales, laborales, comerciales y profesionales, las cuales estarán sujetas a su verificación por cualquier medio.

**c. Estudios y Experiencia:**

1. Título universitario en la carrera de las Ciencias Económicas o Ciencias Jurídicas y Sociales
2. Cuatro años de experiencia en el sistema financiero
3. Conocer los productos y servicios de la Institución
4. Amplio conocimiento sobre leyes bancarias, fiscales y financieras vigentes.

**3. Competencias:**

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la Institución. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto laborales, profesionales como personales.

**Ética e Integridad:** La integridad es obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que se dice.

**Orientación al Cliente:** Implica ayudar o servir a los clientes con el objeto de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y

resolver los problemas que presenta, tanto el cliente final a quienes van dirigidos los esfuerzos como de todos aquellos que cooperan en la relación empresa-cliente. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente.

**Orientación a los Resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la Institución. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la Institución.

**Calidad en el Trabajo.** Excelencia en el trabajo a realizar: Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

**Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia Institución o responsabilidades de su cargo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<b>Nombre del Puesto:</b> Secretaria Ejecutiva	Código: GC-003-2015
	Fecha: Agosto 2015
<p><b>AUTORIDAD:</b> Ninguna.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Por su trabajo ante el Gerente de Cumplimiento.</p> <p><b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> Realizar las actividades secretariales y de asistencia a la Gerencia de Cumplimiento.</p>	
<p><b>1. Deberes y Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar de forma eficaz y eficiente la labor secretarial en la Gerencia de Cumplimiento.</li> <li>b) Recibir, registrar y distribuir la correspondencia que ingresa y sale de la Gerencia de Cumplimiento.</li> <li>c) b Organizar y mantener actualizada la agenda de reuniones del Gerente de Cumplimiento.</li> <li>d) Atender y concertar citas que sean requeridas con el Gerente de Cumplimiento. d Redactar los documentos que le sean requeridos por el Gerente de Cumplimiento.</li> <li>e) Mantener actualizada la agenda de nombre de personas e instituciones, con direcciones y teléfonos, con las cuales el Gerente de Cumplimiento mantiene relaciones laborales.</li> <li>f) Archivar y resguardar la documentación relacionada con la Gerencia de Cumplimiento.</li> <li>g) Recibir y registrar los oficios de la Intendencia de Verificación Especial -IVE-, por requerimiento de información de clientes y trasladarlos a las diferentes unidades involucradas requiriendo la información y enviar respuesta a la IVE.</li> <li>h) Llevar el registro de informes elaborados por el Gerente de Cumplimiento.</li> <li>i) Apoyar al Jefe de análisis y Analistas de la Gerencia de Cumplimiento, en la búsqueda de información en cualquier dependencia del área bancaria y requerir información a red de agencias.</li> <li>j) Apoyar al Gerente de Cumplimiento en la coordinación de las capacitaciones, llevando control del recurso humano que asiste a las mismas, elaborar el respectivo informe</li> </ul>	

de capacitaciones y trasladarlo al Departamento de Recursos Humanos.

- k)** Actualizar constantemente la matriz legal de la Gerencia de Cumplimiento.
- l)** Brindar una cordial atención a las personas, tanto vía telefónica como personalmente.
- m)** Elaborar, controlar y administrar las requisiciones de proveeduría de la Gerencia de Cumplimiento.
- n)** Enviar anualmente al archivo general la papelería que corresponda.
- o)** Elaborar las actas solicitadas por el Gerente de Cumplimiento.
- p)** Velar por el adecuado orden de las oficinas.
- q)** Llevar el control y actualización de las tarjetas de responsabilidad de mobiliario y equipo del recurso humano de la Gerencia de Cumplimiento.
- r)** Llevar el registro de informes elaborados por el Gerente de Cumplimiento.
- s)** Actualizar y alimentar el listado de clientes de alto riesgo, así también el listado de clientes trasladados a estatus de observación.
- t)** Participar en los seminarios, cursos, programas de formación personal o de actualización y perfeccionamiento profesional para los que sea propuesto.
- u)** Efectuar cualquier otra tarea encomendada por el Gerente de Cumplimiento, que se relacione directa o indirectamente con el cargo que desempeña y que el servicio asilo exija, en virtud de posteriores evaluaciones de puestos o nuevos sistemas de trabajo.

## **2. Perfil del Puesto:**

**Personalidad:** Que posea personalidad equilibrada, proactiva, que desempeñe con dedicación su trabajo, que pueda realizarlo en equipo, ser puntual, responsable, honrado, respetuoso, organizado, que tenga auto-confianza, que sea maduro, capaz de tener excelentes relaciones interpersonales, tomar decisiones oportunas relacionadas con su puesto de trabajo y presentación personal adecuada.

Persona con tacto y prudencia para manejar situaciones diversas, que tenga capacidad de adaptación a los cambios, con criterio propio, que posea facilidad de expresión.

**Situación Personal:** Que tenga buena relación con su núcleo familiar, disponibilidad para viajar al interior de la República de Guatemala con el fin de realizar actividades relacionadas con su puesto de trabajo, sin que esto le ocasione inconvenientes personales y/o familiares. Con disponibilidad de horario, que cuente con estabilidad económica y social.

Asimismo, debe contar con buenas referencias personales, laborales, comerciales y profesionales, las cuales estarán sujetas a su verificación por cualquier medio.

**c. Estudios y Experiencia:**

1. Título a nivel medio de Secretaria Comercial o Bilingüe.
2. Dos años de experiencia en puestos secretariales.
3. Conocer los productos y servicios de la Institución.
4. Conocimiento sobre leyes bancarias, fiscales y financieras vigentes.

**3. Competencias:**

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la Institución. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto laborales, profesionales como personales.

**Ética e Integridad:** La integridad es obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que se dice.

**Orientación al Cliente:** Implica ayudar o servir a los clientes con el objeto de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas que presenta, tanto el cliente final a quienes van dirigidos los esfuerzos como de todos aquellos que cooperan en la relación empresa-cliente. No se trata tanto de una

conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente.

**Orientación a los Resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la Institución. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la Institución.

**Calidad en el Trabajo.** Excelencia en el trabajo a realizar: Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

**Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia Institución o responsabilidades de su cargo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<b>Nombre del Puesto:</b> Analista de Monitoreo	Código: GC-004-2015
	Fecha: Agosto 2015
<p><b>AUTORIDAD:</b> Ninguna.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Por su trabajo ante el Gerente de Cumplimiento.</p> <p><b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> Evaluar y controlar las diferentes transacciones que se realizan en el área bancaria, para prevenir y detectar operaciones que se consideren vinculadas con el lavado de activos, en cumplimiento a la respectiva Ley y su Reglamento.</p>	
<p><b>1. Deberes y Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consultar diariamente a primera hora al Banco de Guatemala, el tipo de cambio de referencia de Dólares de los Estados Unidos de América y realizar de inmediato las modificaciones en el sistema informático correspondiente.</li> <li>b) Vigilar todos los aspectos que contempla la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su Reglamento, así como su Reglamento; y las normas y procedimientos internos relacionados con dichos temas.</li> <li>c) Monitorear por medio de los procesos automáticos y semiautomáticos establecidos, las transacciones efectuadas por los clientes, que cumplan con los parámetros definidos por el Gerente de Cumplimiento.</li> <li>d) Investigar y documentar aquellas transacciones inusuales detectadas en el proceso de monitoreo, reportando oportunamente al Jefe de Análisis la conclusión del caso.</li> <li>e) Consultar al área que corresponda sobre el origen de los fondos de las operaciones efectuadas por los clientes, especialmente aquellas que se encuentran fuera del perfil.</li> <li>f) Imprimir los documentos de soporte que estime convenientes derivado del proceso de monitoreo.</li> <li>g) Recibir, revisar y registrar los formularios IVE-BA-03 remitidos por las distintas dependencias y cotejarlos contra los reportes utilizados en el proceso de monitoreo.</li> <li>h) Validar los reportes electrónicos requeridos por el Ente Regulador y aquellos que le sean solicitados por el Gerente de Cumplimiento.</li> <li>i) Elaborar el registro correspondiente de las transacciones iguales o mayores a</li> </ul>	

US\$10,000.00, para la generación del reporte electrónico requerido por el Ente Regulador.

- j) Monitorear las operaciones efectuadas por el recurso humano de Banco y reportar al Gerente de Cumplimiento aquellas que considere inusuales.
- k) Revisar y verificar los diferentes reportes solicitados por la Intendencia de Verificación Especial, así como los que a futuro sean requeridos.
- l) Capacitar al recurso humano de acuerdo a las directrices del Gerente de Cumplimiento en los temas de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos y la prevención del financiamiento del terrorismo.

## **2. Perfil del Puesto:**

**Personalidad:** Que posea personalidad equilibrada, proactiva, que desempeñe con dedicación su trabajo, que pueda realizarlo en equipo, ser puntual, responsable, honrado, respetuoso, organizado, que tenga auto-confianza, que sea maduro, capaz de tener excelentes relaciones interpersonales, tomar decisiones oportunas relacionadas con su puesto de trabajo y presentación personal adecuada.

Persona con tacto y prudencia para manejar situaciones diversas, que tenga capacidad de adaptación a los cambios, con criterio propio, que posea facilidad de expresión.

**b. Situación Personal:** Que tenga buena relación con su núcleo familiar, disponibilidad para viajar al interior de la República de Guatemala con el fin de realizar actividades relacionadas con su puesto de trabajo, sin que esto le ocasione inconvenientes personales y/o familiares. Con disponibilidad de horario, que cuente con estabilidad económica y social.

Asimismo, debe contar con buenas referencias personales, laborales, comerciales y profesionales, las cuales estarán sujetas a su verificación por cualquier medio.

**c. Estudios y Experiencia:**

1. Tres años de estudios universitarios aprobados en la carrera de las Ciencias
2. Económicas o Ciencias Jurídicas y Sociales.
3. Tres años de experiencia en el sistema financiero.
4. Conocer los productos y servicios de la Institución.
5. Conocimiento sobre leyes bancarias, fiscales y financieras vigentes.

**3. Competencias:**

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la Institución. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto laborales, profesionales como personales.

**Ética e Integridad:** La integridad es obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son

coherentes con lo que se dice.

**Orientación al Cliente:** Implica ayudar o servir a los clientes con el objeto de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas que presenta, tanto el cliente final a quienes van dirigidos los esfuerzos como de todos aquellos que cooperan en la relación empresa-cliente. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente.

**Orientación a los Resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la Institución. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la Institución.

**Calidad en el Trabajo.** Excelencia en el trabajo a realizar: Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

**Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia Institución o responsabilidades de su cargo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<b>Nombre del Puesto:</b> Analista de Transacciones	Código: GC-005-2015
Inusuales y Sospechosas	Fecha: Agosto 2015
<p><b>AUTORIDAD:</b> Ninguna.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Por su trabajo ante el Gerente de Cumplimiento.</p> <p><b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> Analizar las diferentes transacciones que se realizan en el área bancaria, para detectar y prevenir operaciones que se consideren vinculadas con el lavado de activos, en cumplimiento a la respectiva Ley y su Reglamento.</p>	
<p><b>1. Deberes y Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vigilar todos los aspectos que contempla la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su Reglamento, así como la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo y su Reglamento; y las normas y procedimientos internos con dichos temas.</li> <li>b) Realizar el análisis correspondiente de las transacciones inusuales asignadas por el Gerente de Cumplimiento, recibidas mediante reporte de las diferentes dependencias o derivado de las señales de alerta generadas por el software de monitoreo.</li> <li>c) Elaborar cuando proceda el Reporte de Transacciones Sospechosas por medio de los mecanismos establecidos y trasladarlo al Jefe de análisis para revisión y posterior aprobación del Gerente de Cumplimiento.</li> <li>d) Elaborar un mapeo de las personas individuales y/o jurídicas relacionadas, en casos de análisis de transacciones inusuales complejos.</li> <li>e) Requerir a las dependencias cuando sea necesario, información adicional o documentación de soporte por transacciones inusuales reportadas.</li> <li>f) Trasladar para revisión del Jefe de análisis el análisis de las operaciones consideradas como inusuales con la documentación de soporte respectiva, para posterior aprobación del Gerente de Cumplimiento.</li> <li>g) Proponer al Gerente de Cumplimiento estrategias encaminadas a establecer los controles con base en el grado de exposición al riesgo de lavado de dinero u otros activos.</li> <li>h) Elaborar estadísticas y procesos de seguimiento específicos respecto de criterios de</li> </ul>	

concentración de operaciones, movimientos consolidados por los clientes, clasificación de operaciones por montos, etc.

- i) Examinar las nuevas tipologías de lavado de dinero u otros activos y de financiamiento del terrorismo, con el propósito de mejorar continuamente las prácticas de prevención en el tema
- j) Actualizar la base de datos de transacciones inusuales y sospechosas.
- k) Mantenerse actualizado en cuanto a la normativa relacionada con la prevención de lavado de dinero u otros activos.
- l) Capacitar al recurso humano de acuerdo a las directrices del Gerente de Cumplimiento en los temas de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos.
- m) Emitir recomendaciones a las áreas que correspondan, con el fin de fortalecer los sistemas de prevención contra el lavado de dinero u otros activos.
- n) Supervisar la correcta aplicación de los procedimientos para verificar la información contenida en los formularios —IVE- de inicio de relación y/o actualización de datos de cuentas activas y pasivas de los clientes, con el objeto de validar la consistencia de los mismos y coadyuvar el proceso del conocimiento del cliente.

## **2. Perfil del Puesto:**

**Personalidad:** Que posea personalidad equilibrada, proactiva, que desempeñe con dedicación su trabajo, que pueda realizarlo en equipo, ser puntual, responsable, honrado, respetuoso, organizado, que tenga auto-confianza, que sea maduro, capaz de tener excelentes relaciones interpersonales, tomar decisiones oportunas relacionadas con su puesto de trabajo y presentación personal adecuada.

Persona con tacto y prudencia para manejar situaciones diversas, que tenga capacidad de adaptación a los cambios, con criterio propio, que posea facilidad de expresión.

**Situación Personal:** Que tenga buena relación con su núcleo familiar, disponibilidad para viajar al interior de la República de Guatemala con el fin de realizar actividades

relacionadas con su puesto de trabajo, sin que esto le ocasione inconvenientes personales y/o familiares. Con disponibilidad de horario, que cuente con estabilidad económica y social.

Asimismo, debe contar con buenas referencias personales, laborales, comerciales y profesionales, las cuales estarán sujetas a su verificación por cualquier medio.

### **Estudios y Experiencia:**

1. Tres años de estudios universitarios aprobados en la carrera de las Ciencias
2. Económicas o Ciencias Jurídicas y Sociales.
3. Tres años de experiencia en el sistema financiero.
4. Conocer los productos y servicios de la Institución.
5. Conocimiento sobre leyes bancarias, fiscales y financieras vigentes.

### **3. Competencias:**

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la Institución. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto laborales, profesionales como personales.

**Ética e Integridad:** La integridad es obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que se dice.

**Orientación al Cliente:** Implica ayudar o servir a los clientes con el objeto de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas que presenta, tanto el cliente final a quienes van dirigidos los esfuerzos

como de todos aquellos que cooperan en la relación empresa-cliente. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente.

**Orientación a los Resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la Institución. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la Institución.

**Calidad en el Trabajo.** Excelencia en el trabajo a realizar: Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

**Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia Institución o responsabilidades de su cargo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<b>Nombre del Puesto:</b> Administrador de Riesgos	Código: GC-006-2015
	Fecha: Agosto 2015
<p><b>AUTORIDAD:</b> Ninguna.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Por su trabajo ante el Gerente de Cumplimiento.</p> <p><b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> Gestionar la Administración del Riesgo de Lavado de Dinero u Otros Activos, a través del procedimiento establecido para tal efecto por la Intendencia de Verificación Especial.</p>	
<p><b>1. Deberes y Responsabilidades:</b></p> <p>a) Proponer al Gerente de Cumplimiento estrategias encaminadas a establecer los controles necesarios, con base en el grado de exposición al riesgo de lavado de dinero u otros activos y financiamiento del terrorismo en el Área Bancaria.</p> <p>b) Elaborar conjuntamente con el Gerente de Cumplimiento las matrices de riesgos del Área Bancaria, en materia de lavado de dinero u otros activos.</p> <p>c) Requerir a las dependencias cuando sea necesario información adicional o documentación de soporte derivado del seguimiento a Matrices de Riesgo.</p> <p>d) Trasladar para revisión del Gerente de Cumplimiento cualquier incidencia derivado del análisis de Matrices de Riesgo.</p> <p>e) Elaborar estadísticas y procesos de seguimiento específicos respecto de criterios de concentración de operaciones, movimientos consolidados por los clientes, clasificación de operaciones por montos, basados en las Matrices de Riesgo.</p> <p>f) Actualizar las Matrices de Riesgos.</p> <p>g) Proponer al Gerente de Cumplimiento las políticas, normativos y procedimientos necesarios, derivado del análisis en la Administración de Riesgo.</p> <p>h) Elaborar Matrices de Riesgo utilizando para ello las herramientas que se dispongan para tal fin, aplicando lo relativo a la ley, la normativa inherente y lo establecido por el Ente Regulador.</p> <p>i) Identificar el Riesgo de LD/FT utilizando los sistemas de monitoreo existentes.</p> <p>j) Elaborar informes de la gestión de administración de riesgos cuando el Gerente de Cumplimiento se lo requiera.</p>	

- k) Parametrizar adecuadamente el software para la administración del riesgo de lavado de dinero u otros activos.
- l) Monitorear constantemente el comportamiento del riesgo de lavado de dinero u otros activos para proponer las mejoras al sistema de gestión.
- m) Elaborar el cronograma para las visitas a las Agencias con el objeto de verificar el cumplimiento de la normativa contra el lavado de dinero u otros activos, a través de la metodología de la evaluación del riesgo.
- n) Capacitar al recurso humano de acuerdo a las directrices del Gerente de Cumplimiento en los temas de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos y la prevención del financiamiento del terrorismo.

## **2. Perfil del Puesto:**

**Personalidad:** Que posea personalidad equilibrada, proactiva, que desempeñe con dedicación su trabajo, que pueda realizarlo en equipo, ser puntual, responsable, honrado, respetuoso, organizado, que tenga auto-confianza, que sea maduro, capaz de tener excelentes relaciones interpersonales, tomar decisiones oportunas relacionadas con su puesto de trabajo y presentación personal adecuada.

Persona con tacto y prudencia para manejar situaciones diversas, que tenga capacidad de adaptación a los cambios, con criterio propio, que posea facilidad de expresión.

**Situación Personal:** Que tenga buena relación con su núcleo familiar, disponibilidad para viajar al interior de la República de Guatemala con el fin de realizar actividades relacionadas con su puesto de trabajo, sin que esto le ocasione inconvenientes personales y/o familiares. Con disponibilidad de horario, que cuente con estabilidad económica y social. Asimismo, debe contar con buenas referencias personales, laborales, comerciales y profesionales, las cuales estarán sujetas a su verificación por cualquier medio.

### **c. Estudios y Experiencia:**

1. Tres años de estudios universitarios aprobados en la carrera de las Ciencias
2. Económicas o Ciencias Jurídicas y Sociales.

3. Tres años de experiencia en el sistema financiero.
4. Conocer los productos y servicios de la Institución.
5. Conocimiento sobre leyes bancarias, fiscales y financieras vigentes.

### **3. Competencias:**

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la Institución. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto laborales, profesionales como personales

**Ética e Integridad:** La integridad es obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que se dice.

**Orientación al Cliente:** Implica ayudar o servir a los clientes con el objeto de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas que presenta, tanto el cliente final a quienes van dirigidos los esfuerzos como de todos aquellos que cooperan en la relación empresa-cliente. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente.

**Orientación a los Resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la Institución. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la Institución.

**Calidad en el Trabajo.** Excelencia en el trabajo a realizar: Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

**Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia Institución o responsabilidades de su cargo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Presupuesto

Conforme la información recabada respecto a los salarios que actualmente paga el mercado por los servicios que prestan las personas que desempeñan sus funciones en el área de prevención de lavado de activos, se presenta el siguiente presupuesto que sugiere el costo promedio que conlleva implementar la propuesta incluida en el presente documento.

<b>Puesto</b>	<b>Salario</b>
Gerente / Oficial de Cumplimiento	20,000.00
Secretaria Ejecutiva	4,000.00
Jefe de Análisis	10,000.00
Analista de Monitoreo (3)	24,000.00
Analista de Transacciones Inusuales y Sospechosas (3)	24,000.00
Administrador de Riesgos de Lavado de Activos	10,000.00
Analista de Riesgos de Lavado de Activos	8,000.00
Analista de Requerimiento IVE MP	8,000.00
Total de Costos Administrativos Mensuales	108,000.00
Expresado en Quetzales.	

Fuente: Elaboración propia.

Revisado y aprobado por el Gerente de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo.

## Programa de Implementación de la Propuesta

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Presentación de propuesta	Se realizará la presentación de la propuesta al Gerente de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo, para su aprobación.	Investigador	1 día
2	Aprobación de la Propuesta	El Gerente de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo analizará la propuesta y evaluará su aprobación y presentación a la Junta Directiva del Banco.	Gerente de Cumplimiento	5 días
3	Presentación de propuesta a Junta Directiva	El Gerente de Cumplimiento presentará la propuesta a la Junta Directiva del Banco para su aprobación	Gerente de Cumplimiento	1 día
4	Aprobación de la Propuesta	Junta Directiva de Banco Nacional del Pueblo evalúa la propuesta y aprueba.	Junta Directiva	3 días
5	Entrega de los Descriptores de Puestos al Personal de la Gerencia	Se entregan los descriptores a las personas que desempeñaran las funciones de los puestos incluidos en la estructura organizacional propuesta	Gerente de Cumplimiento	1 día
6	Traslado de las funciones de Verificación de Información de Clientes a la Gerencia de Agencias	Se realizarán las gestiones para el traslado de las citadas funciones al personal que la Gerencia de Agencias Designe, se incluye la capacitación del recurso humano.	Gerente de Cumplimiento / Gerencia de Agencias	2 meses
7	Traslado de las funciones de Capacitación a la Gerencia de Recursos Humanos	Se trasladan las gestiones administrativas y de logística al personal que designe la Gerencia de Recursos Humanos, incluye la capacitación de las personas designadas	Gerente de Cumplimiento / Gerencia de Recursos Humanos	15 días
8	Seleccionar a la persona que ocupará el puesto de administrador de riesgos de lavado de activos	Se realizan las gestiones de reclutamiento, selección y contratación de la persona	Gerencia de Recursos Humanos	1 mes
9	Seleccionar a la persona que ocupará el puesto de analista de riesgos y analista de requerimientos IVE y MP	Se realizan las gestiones de reclutamiento, selección y contratación de las personas	Gerencia de Recursos Humanos	1 mes
10	Evaluación y seguimiento del funcionamiento de la propuesta	Se evaluará la funcionalidad de lo propuesto y de ser necesario se propondrán los cambios necesarios	Gerente de Cumplimiento	6 meses

Fuente: Elaboración propia.

Aprobado por la Gerencia de Cumplimiento de Banco Nacional del Pueblo.

## **Anexos**

## Anexo 1 Cuestionario

A continuación se le presenta una serie de preguntas a través de las cuales se requiere conocer su opinión, en base a su experiencia, con relación a la conformación de la estructura organizacional y funcionamiento del área de prevención de lavado de activos de una Persona Obligada, de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos.

La información que tenga a bien proporcionar es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

1. ¿Desde el punto de vista de la jerarquía, cómo considera que debe estar constituida el área para la prevención de lavado de activos de una Persona Obligada?

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Gerencia     | <input type="checkbox"/> |
| Dirección    | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección | <input type="checkbox"/> |
| Coordinación | <input type="checkbox"/> |
| Departamento | <input type="checkbox"/> |
| Unidad       | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

2. ¿De qué autoridad considera usted que debe depender jerárquicamente el área para prevención de lavado de activos?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Consejo de administración o Junta Directiva | <input type="checkbox"/> |
| Presidencia                                 | <input type="checkbox"/> |
| Vicepresidencia                             | <input type="checkbox"/> |
| Gerencia General                            | <input type="checkbox"/> |
| Comité de Cumplimiento                      | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

1. ¿Qué funciones considera usted debe cumplir un área para la prevención de lavado de activos?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Monitoreo Transaccional                           | <input type="checkbox"/> |
| Verificación de la información de los clientes    | <input type="checkbox"/> |
| Análisis de transacciones inusuales y sospechosas | <input type="checkbox"/> |
| Administración del riesgo de lavado de activos    | <input type="checkbox"/> |
| Atención a requerimientos de la IVE               | <input type="checkbox"/> |
| Capacitación del recurso humano                   | <input type="checkbox"/> |
| Atención a requerimientos del Ministerio Público  | <input type="checkbox"/> |
| Otra (s) ¿Cuál (es)?                              | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuál de las funciones enumeradas en la pregunta anterior, considera usted que podrían efectuarse en otra área administrativa u operativa de la Persona Obligada? ¿Por qué?

3. ¿Considera usted que la función de verificar la información de los clientes debe estar a cargo del área de prevención de lavado de activos?

Sí  No

¿Por qué?

En caso su respuesta sea negativa, ¿Qué Gerencia, Dependencia, Departamento, área operativa o administrativa considera debe efectuar dicha labor?

4. ¿Considera que la capacitación de los empleados de la Persona Obligada puede estar a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, bajo las directrices del Oficial de Cumplimiento, específicamente hablando del material y contenido de la misma?

Sí  No

¿Por qué?

1. Con relación a la administración del riesgo de lavado de activos, ¿Considera que la gestión debe estar a cargo del Oficial de Cumplimiento de la Persona Obligada, o bien, puede ser transferida al Gerente de Riesgos, considerando que es un riesgo más al que se encuentran expuestas las entidades financieras?

Sí  No

¿Por qué?

2. ¿Qué departamentos o dependencias considera usted que debe contemplar como mínimo la estructura organizacional del área de prevención de lavado de activos de una Persona Obligada?

3. Conforme su respuesta a la pregunta anterior, ¿con qué puestos de trabajo debe contar el área de prevención de lavado de activos de una persona obligadas?

4. ¿Qué aspectos debe considerar una Persona Obligada para cuantificar el salario de un Oficial de Cumplimiento?

- Volumen de las operaciones de la Persona Obligada
- Nivel Académico
- Experiencia en el tema
- Capacitación recibida
- Todas las anteriores
- Otra (s) ¿Cuál (es)?

5. Conforme su experiencia y conocimiento del mercado de entidades financieras, ¿En qué rango, de los detallados a continuación, debería oscilar el salario pagado al Oficial de Cumplimiento de una Persona Obligada, tomando en cuenta las responsabilidades que tiene el cargo conforme lo establecido en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos?

- De Q. 5,000.00 a Q. 10,000.00
- De Q. 10,000.01 a Q. 15,000.00
- De Q. 15,000.01 a Q. 20,000.00
- De Q. 20,000.00 a Q. 25,000.00
- De Q. 25,000.01 a Q. 30,000.00
- De Q. 30,000,01 en adelante

1. Conforme su experiencia y conocimiento del mercado de entidades financieras, ¿En qué rango, de los detallados a continuación, debería oscilar el salario pagado a los Analistas del área de prevención de lavado de activos de una Persona Obligada, tomando en cuenta las responsabilidades que tienen conforme lo establecido en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos?

De Q. 4,000.00 a Q. 6,000.00

De Q. 6,000.01 a Q. 8,000.00

De Q. 8,000.01 a Q. 10,000.00

De Q. 10,000.01 a Q. 12,000.00

De Q. 12,000.01 a Q. 15,000.00

2. La Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos no contempla dentro de los aspectos que deben cumplir las Personas Obligadas, la creación o constitución y funcionamiento de un Comité de Cumplimiento. ¿Considera usted necesario que las Personas Obligadas cuenten con un Comité de Cumplimiento? ¿Por qué?

3. ¿Qué funciones considera que debería cumplir un Comité de Cumplimiento en el sistema de prevención de lavado de activos de una entidad financiero o Persona Obligada?

4. ¿Cuál es el apoyo que debe brindar un Comité de Cumplimiento al Oficial de Cumplimiento de una Persona Obligada?

5. ¿Considera usted correcto y funcional que el Comité de Cumplimiento conozca las operaciones sospechosas detectadas por el Oficial de Cumplimiento de una Persona Obligada, y sea el órgano que decida si las mismas deben ser reportadas a la Intendencia de Verificación Especial?

Sí  No

¿Por qué?