



VISION[®]

Financiera

www.sib.gob.gt

Guatemala • Año No. 3 • Edición No. 11 • Marzo 2014

**Centavo
a centavo**
construye tus finanzas

¡Valora tu dinero!

**Educación Financiera:
Un proceso que se
construye paso a paso**

Pág. 18



FATCA para el sistema
financiero supervisado
guatemalteco

Pág. 6

Fundamentos de los modelos de
gestión de riesgos
"Riesgo de liquidez" (Parte II)

Pág. 8

Mejora de procesos de desarrollo
de software:
Modelo Integrado de Madurez
de Capacidades (CMMI)

Pág. 16



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Trabajamos para promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado



En Portada

Educación Financiera:
*Un proceso que se
construye paso a paso*

Pág. 18

Director General

Lic. Ramón Benjamín Tobar Morales
Superintendente de Bancos

Consejo Editorial

Lic. José María Flores Tintí
Intendente de Coordinación Técnica

Lic. Carlos Armando Pérez Ruiz
Intendente de Supervisión

Lic. Hugo Rafael Oroxóm Mérida
Intendente de Estudios

Lic. Erick Ramos Sologaistoa
Intendente de Verificación Especial

Lic. Eduardo Efraín Garrido Prado
Intendente Administrativo

Lic. Víctor Hugo Castillo Vásquez
Asesor Jurídico General

Director de Proyecto

Ing. José Miguel Ramírez Peña
**Director del Departamento
de Desarrollo Institucional**

Oficina de Atención a Usuarios del Sistema Financiero Supervisado

9a. avenida 22-00, zona 1, Guatemala, C.A.

Teléfono directo 2429-5333 - Fax: 2232-0002

PBX: 2429-5000 y 2204-5300 Ext: 1200 / 1201 / 1202

Consultas al: 1570

Correo electrónico: info@sib.gov.gt • www.sib.gov.gt

ÍNDICE

Presentación

3

Artículo

Política monetaria y el sistema financiero

4

Opinión

FATCA para el sistema financiero supervisado
guatemalteco

6

Tema Central

Fundamentos de los modelos de gestión de
riesgos "Riesgo de liquidez" (Parte II)

8

Entrevista

La inclusión de personas obligadas no
financieras (PONF) en el regimen contra
el lavado de dinero u otros activos y
financiamiento del terrorismo

11

Artículo

Nuevas regulaciones sobre divulgación
de información en el contexto de la
disciplina de mercado

14

Sección Tecnológica

Mejora de procesos de desarrollo de *software*:
Modelo Integrado de Madurez de
Capacidades (CMMI)

16

Actualidad

Educación Financiera:
Un proceso que se construye paso a paso

18



Estimados lectores:

Liquidez es la capacidad que tiene una institución para fondear incrementos en sus activos y cumplir con sus obligaciones oportunamente, sin incurrir en costos financieros fuera del mercado.

Congruente con esa definición, en el Manual de Supervisión Basada en Riesgos aplicable a Aseguradoras, el riesgo de liquidez “Se define como la contingencia de que la entidad incurra en pérdidas excesivas por la enajenación de activos a descuentos inusuales y significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones contractuales”, lo cual en términos generales considera principalmente, la materialización de pérdidas, por tener que recurrir a la venta forzada de sus activos, ante la necesidad de contar con disponibilidades inmediatas.

Por la relevancia del tema de liquidez, en la presente edición y para continuar con el “Fundamento de los modelos de gestión de riesgos”, la Licda. Wendy Vega de Castillo, funcionaria del Departamento de Supervisión de Riesgos Integrales de la SIB, se refiere al riesgo de liquidez en las instituciones bancarias y financieras, en donde expone una definición del riesgo de liquidez, antecedentes como los hechos recientes de la crisis financiera internacional y los aspectos que deben considerarse dentro de un modelo integral de administración y control del riesgo de liquidez.

En la sección de opinión, se presenta el tema relacionado con la Ley de Cumplimiento Tributario de Cuentas en el Extranjero FATCA, en donde se exponen, entre otros aspectos, los modelos existentes para su cumplimiento, las instituciones financieras afectas, las principales obligaciones de las entidades financieras y cómo la SIB está coadyuvando para que las instituciones financieras

cumplan las obligaciones que dicha normativa impone. Relacionado con la política monetaria y el sistema financiero, el Lic. Raúl Rafael González Álvarez, expone cómo los objetivos de dicha política proveen de un ambiente general que permite al sistema financiero desenvolverse dentro de un marco de confianza para los agentes económicos.

Asimismo, se presenta la entrevista realizada al Lic. Eduardo Antonio Soto Álvarez, Director del Departamento de Prevención y Cumplimiento de la IVE, denominada la inclusión de Personas Obligadas No Financieras (PONF), en la cual se expone el alcance de la reciente reforma al Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u otros Activos, que contempla a un grupo de personas obligadas de carácter no financiero, con lo que Guatemala estará cumpliendo los aspectos requeridos por el Grupo de Acción Financiera del Caribe (GAFIC).

En relación con las nuevas regulaciones sobre divulgación de información, el Lic. Jorge Eduardo Soto Guzmán, Supervisor del Área de Normativa Prudencial del Departamento de Estudios, nos ilustra acerca de cómo la disciplina de mercado requiere que la información existente permita a las partes interesadas evaluar y comparar permanentemente la solvencia de las entidades y el servicio que prestan; ámbito en el cual Guatemala está adoptando sanas y mejores prácticas que contribuirán en materia de disciplina de mercado.

Finalmente, el lector encontrará en la sección tecnológica, información sobre la mejora de procesos de desarrollo de *software* –Modelo Integrado de Madurez de Capacidades CMMI–, expuesto por el Ing. Rolando Martín Gándara Grijalva, Supervisor del Área de Ingeniería de *Software* Sustantivo, Departamento de Tecnología de la Información de la SIB; y, en la sección de actualidad, se presenta el tema “Educación Financiera: un proceso que se construye paso a paso”, desarrollado por el Ing. José Miguel Ramírez Peña, Director del Departamento de Desarrollo Institucional de la SIB, que se refiere al esfuerzo que se realiza por parte de la SIB en un tema de nación como lo es la educación financiera, que tiene como finalidad brindar información a la población guatemalteca, para que pueda tomar decisiones financieras mejor informada.

Atentamente,

Lic. Ramón Benjamín Tobar Morales
Superintendente de Bancos

Política monetaria y el sistema financiero

Por: Lic. Raúl Rafael González Álvarez *
Magister en Finanzas



Política monetaria bajo un esquema de metas explícitas de inflación

El esquema de metas explícitas de inflación es un marco de referencia de política monetaria caracterizado por el anuncio público de metas cuantitativas (o rangos) de carácter oficial (tasas de inflación) con respecto a uno o más horizontes temporales, con la certeza explícita de que una inflación baja y estable es el principal objetivo de largo plazo. Dicho esquema comprende cuatro elementos: a) un banco central con el mandato explícito de preservar la estabilidad de precios como objetivo primordial de la política monetaria y un alto grado de autonomía operativa para perseguir el objetivo; b) metas cuantitativas explícitas para la inflación; c) rendición de cuentas del banco central en cuanto al logro del objetivo de inflación, principalmente a través de una alta transparencia en la estrategia e implementación de la política; y, d) definición de la política a partir de una evaluación prospectiva de las presiones inflacionarias, basada en la utilización de una amplia gama de variables que permitan decidir la ejecución de la política monetaria¹.

Política monetaria en Guatemala

Para el caso de Guatemala la política monetaria, cambiaria y crediticia, es aprobada por la Junta Monetaria² y ejecutada por el Banco de Guatemala. De acuerdo a las leyes bancarias y financieras³ que rigen en el país, el banco central tiene como único objetivo, el de promover la estabilidad en el nivel general de precios.

A partir de 2005 el Banco de Guatemala adoptó el esquema monetario de metas explícitas de inflación (*inflation targeting*) el cual se fundamenta en la elección de una meta explícita de inflación como ancla nominal de la política monetaria y se consolida con el mantenimiento del régimen de tipo de cambio flexible.

El Banco de Guatemala para la ejecución de la política monetaria, hace uso de varios instrumentos: a) la tasa de interés líder⁴, la cual es utilizada para dar a conocer la

¹ Scott Roger, *Finanzas & Desarrollo* marzo de 2010.

² Artículo 26 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala.

³ Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Ley Monetaria, Ley de Supervisión Financiera, y Ley de Bancos y Grupos Financieros.

⁴ Según la Resolución JM-171-2011 corresponde a la tasa de interés de referencia para las operaciones al plazo de 1 día (overnight).

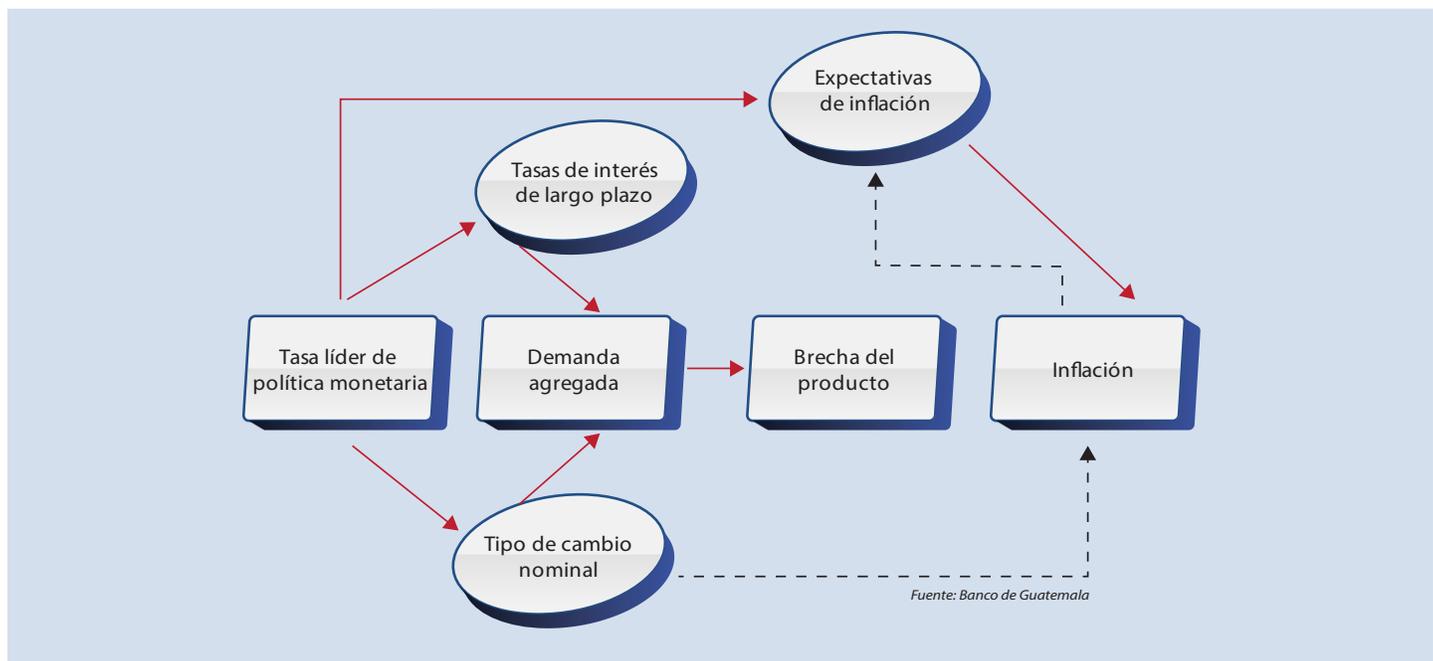
postura de la política monetaria; b) las operaciones de estabilización monetaria, que son el instrumento central para moderar la liquidez primaria, coadyuvando a cumplir con el objetivo fundamental de promover la estabilidad en el nivel general de precios; y, c) el encaje bancario⁵, que puede ser utilizado como un mecanismo para expandir o disminuir la liquidez monetaria y el crédito. El análisis de la política monetaria incluye un modelo de pronóstico de inflación de mediano plazo⁶, variables indicativas⁷, variables informativas⁸ y el juicio del experto.

La política monetaria y su vínculo con el sistema financiero

Uno de los objetivos de la política monetaria es propiciar una inflación moderada, tipo de cambio y tasas de interés estables, y con baja volatilidad, que permitan que el sistema financiero se desenvuelva en un entorno propicio y de confianza para los agentes económicos.

La teoría económica identifica seis mecanismos por medio de los cuales la política monetaria afecta a la economía, siendo estos⁹: a) canal monetario y de tasa de interés; b) canal de activos; c) del tipo de cambio; d) del crédito; e) el del balance; y, f) de expectativas de los agentes económicos.

Para el caso de Guatemala, la tasa de interés líder de política monetaria, se convierte en un mecanismo de señalización de la misma, para influir, por una parte, sobre la tasa de interés de largo plazo que se maneja en el sistema financiero, que a su vez influye sobre la demanda agregada, afectando de esta forma los niveles de inflación; y por otra, influir sobre las expectativas de inflación de los agentes económicos.



En conclusión, la política monetaria y el sistema financiero están íntimamente ligados, ya que el buen manejo de la política monetaria contribuye a la estabilidad del sistema financiero.

⁵ El encaje bancario, es una reserva de liquidez que las instituciones bancarias están obligadas a mantener, para cubrir el pago de sus obligaciones derivadas de captación de recursos.

⁶ Permite llevar a cabo simulaciones que sirven de base para el análisis de la política monetaria, así como pronósticos de las diferentes variables macroeconómicas que lo integran, en donde el pronóstico de la tasa líder es relevante.

⁷ Comprenden el ritmo inflacionario total proyectado, el ritmo inflacionario subyacente proyectado, las expectativas de inflación del panel de analistas privados, la tasa de interés parámetro y la tasa de interés de política monetaria proyectada por el Modelo Macroeconómico Semiestructural (MMS).

⁸ Comprenden la emisión monetaria, los medios de pago, el crédito al sector privado, el tipo de cambio real de equilibrio, la tasa de interés activa y pasiva promedio ponderado del sistema bancario, y la tasa de interés de corto plazo.

⁹ Mecanismos de retransmisión de la política monetaria, Héctor Augusto Valle Samayoa.

* El Lic. González Alvarez, es funcionario del Área de Análisis Económico y Financiero de la Superintendencia de Bancos. Licenciado en Economía de la Universidad de San Carlos de Guatemala, posee un Posgrado en Economía y Finanzas de Banca Central (BANGUAT-CEMLA-URL) y Maestría en Finanzas (URL).

FATCA para el sistema financiero supervisado guatemalteco

Entrevista a:

Lic. Ramón Benjamín Tobar Morales*

Superintendente de Bancos de Guatemala

1. En el año 2010, el Congreso de los Estados Unidos de América, aprobó la Ley FATCA ¿En qué consiste esta Ley?

La Ley de Cumplimiento Tributario de Cuentas en el Extranjero conocida por sus siglas en inglés como FATCA, es una norma de carácter tributario, la cual tiene como objetivo, asegurar que los contribuyentes que tengan activos financieros fuera de los Estados Unidos, los reporten al Servicio de Rentas Internas (IRS, por sus siglas en inglés). FATCA establece reglas de reporte de información y retención para las instituciones financieras.

2. ¿A quiénes afecta la Ley FATCA?

La Ley FATCA afecta a los principales contribuyentes siguientes:

- Ciudadanos de los EE.UU.
- Quienes posean doble nacionalidad (estadounidense y otra).
- Residentes permanentes de los EE.UU. (quien posea *Green Card*).
- Personas que hayan permanecido en EE.UU. 183 días en un período de tres años.
- Hijos de padres estadounidenses, nacidos fuera de EE.UU.
- Sociedades extranjeras, en las cuales la persona afecta posea el 10% de acciones sobre la misma.

3. Tenemos entendido que existen diferentes modelos de acuerdo para cumplir con FATCA ¿Cuál es el que está implementando nuestro país?

Efectivamente, existen modelos de acuerdo para atender la Ley FATCA, conocidos como Modelos de Contratos Gubernamentales Internacionales (IGA, por sus siglas en inglés), los cuales pueden ser los siguientes:

Modelo IGA 1 Recíproco

Es un acuerdo de tipo recíproco, en el cual los países contratantes, normalmente las Oficinas de Impuestos, se comprometen a compartir información.

Modelo IGA 1 No Recíproco

Es un acuerdo de tipo no recíproco, en el que el país se compromete a que las instituciones financieras del mismo se obligan a reportar información al Estado y éste únicamente reporta información a la Oficina de Impuestos Internos de los Estados Unidos de América.

Modelo IGA 2 Recíproco

Es un acuerdo de tipo recíproco, en el que el estado contratante se compromete a que las instituciones financieras del país reporten directamente al IRS y este a su vez, envía información al país contratante.

Modelo IGA 2 No Recíproco

Es un acuerdo de tipo no recíproco, en el que el país contratante se compromete a que las instituciones financieras del país reporten directamente a la Oficina de Impuestos Internos de los Estados Unidos de América.

Adicionalmente existe otro modelo para el envío de información, el cual consiste en que cada entidad financiera suscriba un acuerdo directamente con el IRS, tal es el caso de las instituciones financieras en Guatemala, siendo importante acotar, que esto no impide que en un futuro pueda suscribirse un IGA, es decir, un acuerdo entre gobiernos.

4. En Guatemala ¿Cuáles son las instituciones financieras afectas a FATCA?

En nuestro país, las principales instituciones afectas a FATCA son las siguientes:

- Bancos;
- Sociedades Financieras;
- Entidades Fuera de Plaza; y,
- Aseguradoras.

En estas entidades, los productos afectos, podrían calificarse en: de capital y de rentas; en ese sentido, los principales productos afectos a FATCA podrían ser los siguientes:

De capital	De rentas
Cuentas corrientes	Intereses
Depósitos	Dividendos
Acciones	Venta de activos financieros
Bonos	Rentas de contratos de seguros
Pagarés	
Participaciones en sociedades de inversión colectiva	
Seguros	

5. ¿Qué están haciendo las entidades financieras en Guatemala para cumplir con lo que FATCA requiere?

Las entidades financieras del país, se encuentran en proceso de identificación de las cuentas y en proceso de obtención del Número de Intermediario de Identificación Global (GIIN, por sus siglas en inglés).

6. ¿Cuáles son las principales obligaciones que las entidades financieras deben cumplir?

Las instituciones financieras, deben registrarse utilizando el portal web del IRS, completando para ello el formulario 8957, al completar este procedimiento, las instituciones financieras recibirán una notificación de aceptadas y se emitirá el Número de Intermediario de Identificación Global (GIIN, por sus siglas en inglés).

Adicionalmente, las instituciones financieras deben nombrar un oficial responsable para supervisar el cumplimiento del acuerdo; deben contar también con un programa de cumplimiento que incluya políticas, procedimientos y procesos suficientes para satisfacer las reglas de la debida diligencia, entre otros.

Las instituciones financieras, para atender FATCA deben aplicar el procedimiento de debida diligencia descrito en la Sección 3 del Acuerdo de Instituciones Financieras Fuera de los Estados Unidos (FFIs), debiendo identificar y documentar lo relacionado con los cuentahabientes afectos, para lo cual pueden aplicar las reglas de presunción identificadas en el mismo.

7. ¿Qué fechas importantes debieran atender las instituciones financieras del país?

Para el cumplimiento de FATCA, es importante que las instituciones financieras observen las fechas siguientes:

Evento	Fecha límite
Registro de las FFIs ante el IRS para obtener GIIN.	Del 1 de enero al 25 de abril de 2014
Identificar y documentar todas las cuentas preexistentes en las FFIs.	30 de junio de 2014
Proceso de apertura de cuentas nuevas respecto a los países que tengan acuerdos.	1 de julio de 2014
Inicio de retención sobre ciertos pagos.	1 de julio de 2014
Reporte de información del año 2014.	31 de marzo de 2015
Reporte de información del año 2015.	31 de marzo de 2016

8. ¿Cómo está coadyuvando la SIB para que las instituciones financieras, cumplan con FATCA?

La Superintendencia de Bancos, en el ámbito de su competencia, da seguimiento a las acciones de las entidades supervisadas para cumplir con las obligaciones que se deriven de la regulación, ya que como lo manifesté previamente, FATCA es una regulación de carácter fiscal. Además, ha coordinado eventos informativos y de capacitación con las entidades bajo su supervisión y otras interesadas en el tema.

Finalmente, la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial (IVE), remitió a las instituciones financieras, el Formulario para Inicio de Relaciones IVE-IR-01 que contiene un campo para identificar la nacionalidad de los usuarios.

9. Se tiene conocimiento que otros países han adoptado medidas similares a FATCA ¿Qué nos puede comentar al respecto?

En junio de 2013, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), estableció la creación de un sistema fiscal mundial y para ello presentó GATCA "Ley de Cumplimiento Tributario de Cuenta Global".

El proyecto fue apoyado en la Declaración de Líderes del G20 llevada a cabo en septiembre de 2013, teniendo como fechas previstas las siguientes:

- Febrero de 2014, presentación del Estándar Global de Intercambio de Información Fiscal entre los países, que viene a ser muy parecido a un Modelo de Acuerdo IGA. (Fue presentado el 13 de febrero de 2014).
- A finales de 2015, inicio de vigencia de GATCA entre los países que lo suscriban.

Existen diferencias entre FATCA y GATCA, tales como: adopta aspectos legales de otros países principalmente de los países miembros de la Unión Europea, incluye normas de lavado de dinero, modifica definiciones de instituciones financieras y de cuentas financieras, modifica los requisitos de debida diligencia, entre otros.

La OCDE tiene previsto emitir una guía detallada para la aplicación de GATCA, una vez el acuerdo como la referida guía estén a disposición de los bancos, los mismos podrán evaluar su impacto.

* El Lic. Tobar Morales, es Contador Público y Auditor, egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, posee estudios de Banca Central en el Centro Monetario Latinoamericano (CEMLA) de México D.F. Laboró para el Banco de Guatemala por más de 25 años, ocupando varios cargos, siendo el último de ellos como Oficial de Cumplimiento, encargado de la Prevención de Lavado de Dinero. Fue Intendente de Fiscalización en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Laboró en la Superintendencia de Bancos como Director e Intendente de la Intendencia de Verificación Especial (IVE); ha participado en capacitaciones en materia de Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo en Panamá, México, EE.UU., Colombia, Puerto Rico, Bahamas, entre otros.

Fundamentos de los modelos de gestión de riesgos “Riesgo de liquidez”

(Parte II)

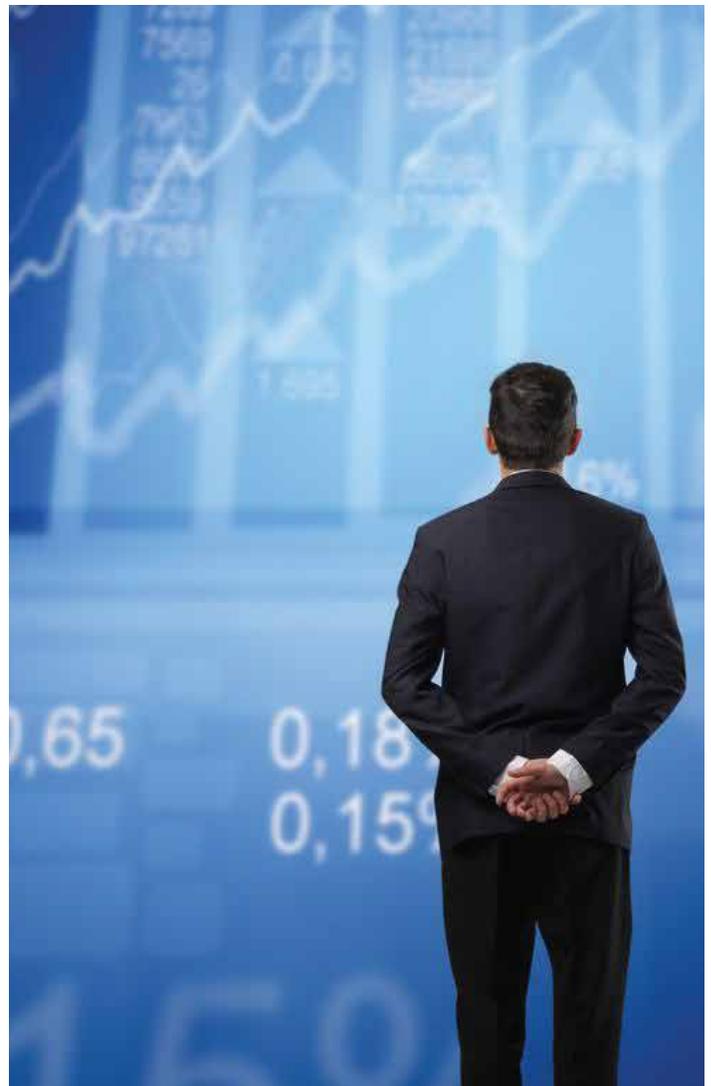
Por: *Lcda. Wendy Carolina Vega Broy de Castillo**
Administradora de Empresas, con Maestría en Finanzas

Las instituciones bancarias y financieras por la naturaleza de las operaciones que realizan, están expuestas a diversos riesgos, dentro de los cuales está el riesgo de liquidez, que se define como “la contingencia de que una institución no tenga capacidad para fondear incrementos en sus activos o cumplir con sus obligaciones oportunamente, sin incurrir en costos financieros fuera del mercado”¹.

La pasada crisis financiera internacional en la que los bancos centrales tuvieron que intervenir para proporcionar liquidez al sistema bancario ante la escasez de esta, puso de manifiesto la importancia que reviste contar con un marco de gestión del riesgo de liquidez acorde a la naturaleza, tamaño y complejidad de cada entidad, para mitigar adecuadamente dicho riesgo.

Por consiguiente, la severidad de las consecuencias que podrían originarse ante eventos inesperados del ámbito financiero dependerá, en gran medida, de la adecuación y visión prospectiva de la gestión para mitigar los riesgos y evitar así, repercusiones en la liquidez, tanto individuales, que limiten el crecimiento de los bancos o que inclusive pudieran provocar la suspensión de sus operaciones por el cese del pago de obligaciones²; como sistémicas, ante la carencia de suficiencia de liquidez, fuentes de financiamiento estables y activos líquidos de alta calidad que afecten a todo el sistema bancario.

Bajo ese contexto, el riesgo inherente de liquidez está conformado por factores endógenos que comprenden la posición de liquidez definida en concordancia con el nivel de tolerancia al riesgo de liquidez, aprobado por el Consejo de Administración de cada banco, el cual debe ser consistente con el volumen y características del negocio; y, exógenos que abarcan, entre otros, el grado de acceso y estabilidad de los mercados de financiamiento, condiciones macroeconómicas y la confianza pública, que conviene considerar dentro de la gestión del riesgo.



¹ Conforme a lo establecido en el Reglamento para la Administración del Riesgo de Liquidez, contenido en la Resolución JM-117-2009 de Junta Monetaria.

² Como en el caso de Guatemala, según lo estipulado en la literal a) del artículo 75 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros.

Al respecto, para la construcción de un modelo integral de administración y control del riesgo de liquidez, se debe considerar principalmente lo siguiente:

- a) Metodologías para la medición, monitoreo y control del riesgo de liquidez;
- b) Pruebas de tensión;
- c) Planes de fondeo de contingencia y de estrategias de mitigación; y,
- d) Sistemas de información para la administración del riesgo de liquidez.

En cuanto a las metodologías de medición, estas requieren de una alta comprensión por parte de las personas que las utilizan y, que deben contribuir a la identificación y análisis de las tendencias y comportamientos estacionales, de tal forma, que se implementen las medidas apropiadas para la mitigación del referido riesgo.

De la misma forma, las pruebas de tensión sirven para analizar el potencial de las instituciones bancarias para asimilar choques hipotéticos que se consideran imprevistos y poco asequibles, los cuales por mucho tiempo dejaron de evaluarse por considerarse inviables; sin embargo, los acontecimientos pasados han demostrado la necesidad de que las entidades incluyan dentro de los escenarios de estrés situaciones limitadas de liquidez, moderadas y severas³, de forma que pueda comprobarse que la exposición a la que se encuentran sujetas dichas entidades, es consistente con el nivel de tolerancia al riesgo de liquidez definido previamente.

Respecto de los planes de fondeo de contingencia y estrategias de mitigación, estos deben incluir las situaciones bajo las cuales se activan los mismos, los responsables, las estrategias a seguir, las posibles fuentes de fondeo y los mecanismos que sean factibles para que los bancos puedan agenciarse de fondos oportunos, a un precio razonable, para asegurar la continuidad del giro normal del negocio.

En referencia a los sistemas de información para la gestión del riesgo de liquidez, reviste especial interés que estos faculten a los administradores para contar con alertas tempranas y dar un seguimiento periódico a los requerimientos de liquidez, la concentración de vencimientos y de depósitos; así como, el cumplimiento de políticas y procedimientos, entre otros aspectos.

Con base en lo expuesto, destaca la necesidad de evaluar el riesgo de liquidez desde una perspectiva dinámica considerando la financiación requerida, los niveles y calidad de activos líquidos, las fuentes de financiamiento y su estabilidad, así como su aplicación, mismos que toman

como punto de partida las políticas de liquidez internas y de cómo interactúan estas con el desarrollo del negocio, la asunción del riesgo, su monitoreo y control.

En ese sentido, el papel del Consejo de Administración de las entidades reviste vital importancia por ser el responsable, entre otros aspectos, de la liquidez y solvencia de las entidades⁴, así como de vigilar que las políticas, procedimientos, metodologías y sistemas de información que ha aprobado, no solamente se plasmen por escrito dentro del Manual de Administración del Riesgo de Liquidez, sino que sean comunicados efectivamente, observados en las operaciones diarias y sujetos de seguimiento. En ese sentido, es recomendable que los miembros del consejo sean directores independientes no ejecutivos y que, al igual que la alta gerencia, tengan una participación activa y posean amplia experiencia en el negocio bancario y en la administración de riesgos financieros.



³ Artículo 8 del Reglamento para la Administración del Riesgo de Liquidez, contenido en la Resolución JM-117-2009 de Junta Monetaria.

⁴ Conforme a lo establecido en el artículo 21 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros.



Asimismo, una adecuada gestión del riesgo de liquidez requiere de una organización apropiada, que evidencie una segregación de funciones consistente con las exigencias del entorno financiero dinámico en que participan las instituciones bancarias, siendo esencial que además del Consejo de Administración exista un Comité de Gestión de Riesgos y una Unidad de Administración de Riesgos⁵.

Lo expuesto, es consistente con las mejores prácticas a nivel internacional para gestionar la liquidez de una forma prudencial, evidenciando que la gestión de riesgos es complementada con los modelos, que pueden ser sofisticados o no, pero cuyos resultados dependerán en gran medida de la participación activa del Consejo de Administración y la Alta Gerencia, de la aplicación y cumplimiento de las políticas, así como de las decisiones oportunas que puedan tomarse con base en estos.

Finalmente, cabe comentar que a nivel internacional el Comité de Basilea ha reforzado el marco para la medición, normalización y seguimiento del riesgo de liquidez⁶, a través de la introducción de dos estándares para impulsar cambios estructurales de los perfiles de riesgo de liquidez de los bancos, los cuales si bien tienen propósitos diferentes se complementan entre sí para promover una resistencia a corto y largo plazo ante dicho riesgo, los cuales aún se encuentran en fase de calibración y revisión para ser implementados en un horizonte de mediano plazo:

- El primero, es el Coeficiente de Cobertura de Liquidez conocido como LCR (por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es garantizar que una entidad bancaria posea un nivel de activos líquidos de alta calidad que puedan utilizarse en un escenario de tensión grave, en un horizonte de 30 días.
- El segundo, es el Coeficiente de Financiación Neta Estable denominado con frecuencia NSFR (por sus siglas en inglés), que tiene por finalidad que las instituciones bancarias se financien con fuentes estables en un horizonte de un año.

⁵ Artículos 5 y 6 del Reglamento para la Administración del Riesgo de Liquidez, contenido en la Resolución JM-117-2009 de Junta Monetaria.

⁶ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. "Marco internacional para la medición, normalización y seguimiento del riesgo de liquidez"; diciembre 2010

* La Lcda. Vega de Castillo, es Profesional II del Departamento de Supervisión de Riesgos Integrales de la Superintendencia de Bancos. Posee estudios superiores en economía y finanzas recibidos en el Banco de Guatemala, Universidad Rafael Landívar y en el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA).

La inclusión de personas obligadas no financieras (PONF) en el régimen contra el lavado de dinero u otros activos y financiamiento del terrorismo

Entrevista a:

Lic. Eduardo Antonio Soto Alvarez*

Contador Público y Auditor, con Maestría en Banca Electrónica y Comunicaciones.

El 25 de noviembre de 2013, fue publicado en el Diario de Centro América, el Acuerdo Gubernativo Número 443-2013, mediante el cual se reforma el artículo 5 del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, incluyendo a un nuevo grupo de personas obligadas de carácter no financiero al cumplimiento de la normativa contra el lavado de dinero u otros activos. La reforma indicada pretende fortalecer el régimen nacional contra el lavado de dinero u otros activos y dar cumplimiento a requerimientos de carácter internacional que exigen la regulación de Actividades y Profesiones No Financieras Designadas (APNFD). El Acuerdo Gubernativo en cuestión, constituye un importante avance para el país en el cumplimiento de los estándares internacionales emitidos por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI).

1. ¿Cuál es el contexto por el cual se emite esta reforma?

El lavado de dinero, es el proceso por medio el cual se pretende encubrir el origen ilícito de dinero, bienes o activos, con la finalidad de legitimar las ganancias generadas por actividades delictivas. La finalidad de quienes lavan dinero es poder disfrutar sin consecuencia alguna de los ingresos de su actividad criminal. Con el fin de lograr su objetivo, utilizan diversos mecanismos como lo es la adquisición de bienes y servicios con fondos provenientes de actividades ilícitas, con la finalidad de dar apariencia de legitimidad a las ganancias obtenidas de sus actividades delictivas, o bien ocultar el destino, propiedad o titularidad de los mismos.

Debido a los controles que se implementaron en los sistemas financieros de diferentes países, la delincuencia se vio en la necesidad de encontrar nuevos mecanismos que le permitiera ingresar a la economía formal, fondos provenientes de actividades ilícitas, para lo que empezaron a utilizar servicios y productos de sectores no financieros.

Como consecuencia de lo anterior, el GAFI incluyó en sus recomendaciones un catálogo de Actividades y Profesiones No Financieras Designadas, las cuales por el riesgo que

representan, las jurisdicciones cooperantes debían incluir como sujetas al régimen contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. En el año 2010 el Grupo de Acción Financiera del Caribe (GAFIC) mediante el tercer informe de evaluación mutua, señaló que Guatemala incumplía con 4 recomendaciones relacionadas, al no tener incluidas a las APNFD en su régimen contra el lavado de dinero u otros activos.

Los estudios de sectores vulnerables, análisis de riesgos y tipologías identificadas por la Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial (IVE), coincidieron con lo establecido por los estándares internacionales y lo señalado por el GAFIC, identificando actividades de riesgo que debían ser incluidas como actividades sujetas a regulación en materia de prevención de lavado de dinero, situación que derivó en la emisión del Acuerdo Gubernativo Número 443-2013.

2. ¿Qué nuevas personas obligadas se incluyen dentro del régimen de prevención contra el lavado de dinero u otros activos?

Una de las situaciones que el Acuerdo Gubernativo Número 443-2013 solventó fue la asimetría legal que existía dentro

del régimen para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo y el régimen contra el lavado de dinero u otros activos, homologando como personas obligadas en ambos regímenes las actividades de promoción inmobiliaria, compraventa de inmuebles, compraventa de vehículos automotores, comercio de piedras y metales preciosos, arte y antigüedades, así como a los contadores públicos y auditores que prestan servicios de manera independiente de forma personal o como socios de firmas de contaduría y auditoría pública, los cuales a partir del día siguiente de la emisión de la referida normativa (26 de noviembre de 2013), son consideradas personas obligadas en la normativa contra el lavado de dinero u otros activos.

En adición a lo anterior, de conformidad con los requerimientos internacionales y los estudios de vulnerabilidad efectuados, se incluyó como personas obligadas a las personas jurídicas sin fines de lucro específicamente cuando: i) reciban, administren o ejecuten fondos del Estado y/o; ii) reciban o envíen fondos del o hacia el extranjero; a los intermediarios de seguros definidos en la ley como corredores de seguros y agentes de seguros independientes; las personas individuales y jurídicas que se dedican a prestar servicios societarios; y finalmente, a aquellas personas individuales o jurídicas que realicen actividades de blindaje de bienes o arrendamiento de vehículos automotores blindados.

En cuanto a los proveedores de servicios societarios, me permito aclarar que son todas aquellas personas individuales o jurídicas generalmente constituidas como: firmas, despachos profesionales, sociedades civiles, bufetes, profesionales de diversas disciplinas, oficinas virtuales; que se dedican a prestar servicios de manera habitual y con profesionalidad a favor de clientes o terceras personas (comúnmente entidades relacionadas con quien solicita el

servicio) dando la posibilidad de actuar o fungir por sí mismos o a través de terceros como representantes legales, directores, administradores, mandatarios, socios o accionistas, asociados o fundadores de personas jurídicas; y/o proveer dirección física para que figure como domicilio fiscal o sede de personas jurídicas.

3. ¿Cómo ha sido la estrategia que se ha seguido para el cumplimiento de esta normativa por parte de las nuevas personas obligadas?

La mayoría de las nuevas personas obligadas en la normativa contra el lavado de dinero u otros activos, eran ya consideradas personas obligadas bajo régimen especial (PORES) al estar incluidas como tales en la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo. En ese sentido, la Intendencia de Verificación Especial, durante el segundo semestre del año 2012 y el transcurso del año 2013, realizó los análisis necesarios e impulsó una Guía de Prevención, con la finalidad que las personas obligadas bajo régimen especial, pudieran implementar medidas de prevención en sus actividades comerciales.

En consecuencia, se tuvo acercamientos con diferentes gremiales, estableciéndose mesas de trabajo e impartiendo capacitación sobre el tema, con la finalidad de conocer la visión y necesidades de dichos sectores en cuanto al cumplimiento de la normativa y giro de sus negocios. Los acercamientos realizados tuvieron como consecuencia importantes avances, dentro de los cuales se puede mencionar: la divulgación y concienciación en los sectores acerca de la necesidad de prevenir el financiamiento del terrorismo y lavado de dinero u otros activos, el establecimiento de lazos de cooperación y comunicación con las personas obligadas y sus gremiales; y, desde el punto de supervisión de dichos sectores, adquirir



conocimientos específicos y particularizados de las actividades comerciales que las personas obligadas desarrollan.

Posteriormente a la emisión del Acuerdo Gubernativo Número 443-2013, la Intendencia de Verificación Especial, ha establecido mesas de trabajo con los nuevos sectores obligados, representados por sus asociaciones gremiales. Adicionalmente, se han impulsado acciones para difundir la normativa y capacitar a los sectores obligados, haciéndose énfasis en que la prevención de lavado de dinero u otros activos es un asunto de interés de todos los sectores de nuestra sociedad, por las graves consecuencias que dicha actividad delictiva tiene en las mismas y en la economía nacional.

4. ¿Se ha encontrado apoyo en los sectores público y privado respecto a la adopción e implementación del régimen de prevención del lavado de dinero en las nuevas personas obligadas?

Es importante mencionar que a nivel gubernamental existe una clara conciencia del daño que el lavado de dinero provoca a la economía y seguridad nacional y la necesidad de contar con un régimen de prevención en las actividades no financieras incluidas en el Acuerdo.

Los sectores a los que va dirigida la normativa, han evidenciado la disposición de dar cumplimiento a la misma, para lo cual han solicitado capacitaciones y se han creado mesas de trabajo para la comprensión y el entendimiento del alcance de la misma. En la actualidad, ha existido incremento en el envío de Reportes de Transacciones Sospechosas a la Intendencia de Verificación Especial por parte de las Personas Obligadas No Financieras, extremo que evidencia que quienes realizan este tipo de actividades y profesiones están implementando mecanismos adecuados para evitar que sus servicios o productos sean utilizados de manera indebida en actividades lavado de dinero.

5. ¿Cuáles son las principales obligaciones que tiene una persona obligada?

Las obligaciones que tienen las personas obligadas están definidas por la normativa contra el lavado de dinero u otros activos y para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo. Dentro de la principales se debe mencionar, el registro como persona obligada ante la Intendencia de Verificación Especial; luego de ello, la persona obligada debe adoptar, desarrollar y ejecutar programas, normas, procedimientos y controles idóneos para evitar que sus productos y servicios sean utilizados en actividades de lavado de dinero, dentro de los que se puede destacar, medidas de identificación y conocimiento de clientes, así

como conocimiento y capacitación de sus empleados en materia de prevención de lavado de dinero; vale indicar que las personas obligadas deben conservar registros de sus operaciones por un período mínimo de 5 años. Las personas obligadas también deben proporcionar la información que la Intendencia de Verificación Especial le solicite, en la forma y plazo que ésta le indique; y deben enviar reportes mensuales de operaciones en efectivo mayores a US\$10,000.00 así como o su equivalente en moneda nacional; adicionalmente debe notificar transacciones sospechosas (RTS).

Para facilitar el cumplimiento de las obligaciones, la Intendencia de Verificación Especial ha diseñado un portal electrónico (vía internet), mediante el cual las personas obligadas, deben realizar su registro ante la Intendencia; y enviar la información y reportes requeridos por la normativa, sin necesidad de incurrir en gastos de envío. Lo anterior, además de asegurar la confidencialidad de la información proporcionada por las personas obligadas, permite hacer eficientes los procesos de cumplimiento de obligaciones.

6. Debido al gran número de personas obligadas incluidas mediante la reforma ¿Cómo realizará la Intendencia de Verificación Especial la supervisión de las mismas?

Los Estándares Internacionales y la experiencia obtenida por la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, ha demostrado que para efectos de realizar una supervisión efectiva, se hace necesario enfocar los esfuerzos precisamente donde se han identificado mayores riesgos.

De esa cuenta la Intendencia de Verificación Especial cuenta con matrices de riesgos que permiten efectuar Supervisión Basada en el Riesgo (SBR), por medio de la que se verifica el cumplimiento de la normativa por parte de las personas obligadas. Lo anterior con la finalidad de dar eficaz cumplimiento a sus funciones legales en materia de prevención de lavado de dinero u otros activos y cumplir con ello con los requerimientos y criterios sobre los cuales Guatemala será evaluada en la cuarta ronda de evaluaciones mutuas que realizará en el año 2016 el Grupo de Acción Financiera de Suramérica (GAFISUD).

* El Lic. Eduardo Soto, es Director del Departamento de Prevención y Cumplimiento de la Intendencia de Verificación Especial de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, certificado ACAMS, Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría (USAC) y posee una Maestría en Informática y Banca Electrónica (UMG).

Nuevas regulaciones sobre divulgación de información en el contexto de la disciplina de mercado

Por: Lic. Jorge Eduardo Soto Guzmán *
Master en Gestión Empresarial

La disciplina de mercado requiere de herramientas efectivas para su aplicación, lo que implica, entre otros, la divulgación de información suficiente, veraz y oportuna.

Luego de la crisis financiera global y experimentar sus efectos desfavorables para la economía, la vista del común se ha dirigido hacia un concepto que, hasta el momento, no había sido tomado en cuenta como un factor de vital importancia en la escena del mundo financiero, sino más bien considerado como un "complemento" a la función primaria de las entidades financieras, incluso visto entre corrillos como un concepto idealista. Me refiero a la disciplina de mercado.

En ese sentido, es adecuado explorar la conceptualización sobre disciplina de mercado, encontrando que algunos autores la definen como "la reacción de los acreedores bancarios frente al riesgo y la subsiguiente reacción de los bancos ante las acciones de sus acreedores" (Julián Márquez A., 2011).

Sin embargo, con fines didácticos y para un mejor análisis, podríamos desagregar dicho concepto en dos componentes básicos, a saber: a) los bancos; y, b) los acreedores.

De esta cuenta, partiendo de la premisa que la disciplina de mercado no es exclusivamente aplicable al sector bancario, bien podríamos sustituir el término "bancos" por "de las entidades que integran un sistema financiero" a fin de ampliar su interpretación y, por otro lado, realizar una operación recíproca en el segundo factor en el sentido de no limitarnos solo a los acreedores sino conmutar a estos por "partes interesadas".

En el cambio al primer componente, seguramente encontraremos mayor consenso, sin embargo, para el segundo elemento, es necesario respaldar la conmutación aludida con lo expresado por la chilena Mónica Cáceres (2005), en su exposición *Disciplina de Mercado y su Contribución al Desarrollo de la Industria Aseguradora en Chile*, cuando indica que "el comportamiento del mercado será disciplinado en la medida que la información existente permita a las partes interesadas (Agencias Calificadoras de Riesgos, Analistas de Mercado, Auditores Externos, Asegurados y Beneficiarios, Accionistas e Inversionistas), evaluar permanentemente la solvencia de las entidades aseguradoras, como calificar el servicio que estas otorgan" (SIC).

Como resultado de ello, nos encontramos frente a un concepto amplio sobre disciplina de mercado, que abarca, en su conjunto, a las entidades que integran un sistema financiero y las partes interesadas en poder evaluar el desempeño de las mismas, lo que nos sitúa en contexto con lo expresado en el Pilar III de Basilea y, por supuesto, con lo referido por su contraparte en el sector asegurador (*International Association of Insurance Supervisors IAIS*, por sus siglas en inglés), como conducta o disciplina de mercado. Aún cuando la *International Organization of Securities Commissions IOSCO* (por sus siglas en inglés), también abarca este tema ampliamente, no nos referiremos a sus pronunciamientos sobre la materia en este artículo, por el hecho que el sector

bursátil no se encuentra, a la fecha, dentro del ámbito de acción de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

En este punto es indefectible acotar que, aún cuando la disciplina de mercado es importante, no debe perderse de vista que un marco regulador debe considerar un equilibrio entre sensibilidad al riesgo, sencillez y, ante todo, comparabilidad, tal como lo expresa el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2013) en el documento de consulta denominado “El marco regulador: equilibrio entre sensibilidad al riesgo, sencillez y comparabilidad”.

Esta nueva visión sobre la divulgación y transparencia de información es, entre otros aspectos, lo que orientó a la Superintendencia de Bancos de Guatemala para desarrollar un nuevo marco regulatorio sobre divulgación de información que permitiera dotar al mercado de las herramientas necesarias para evaluar el riesgo asumido por las entidades del sistema financiero, su situación financiera y conocer, de manera más profunda, sobre sus actividades, productos y servicios, de manera tal que los agentes económicos cuenten con información suficiente, veraz y oportuna para la toma de decisiones sobre una base razonada.

Este nuevo marco regulatorio se encuentra instrumentado en cuatro normas:

- 1) Resolución JM-12-2014:** Reglamento para la Divulgación de Información por parte de las Entidades Fuera de Plaza o Entidades *Off Shore*, las Empresas Especializadas en Servicios Financieros y otras que califique la Junta Monetaria, que formen parte de un Grupo Financiero y las Casas de Cambio;
- 2) Acuerdo 6-2014 del Superintendente de Bancos:** Instrucciones para la Divulgación de Información por parte de los Bancos, las Sociedades Financieras, los Almacenes Generales de Depósito y las Empresas Controladoras o Empresas Responsables de un Grupo Financiero;
- 3) Acuerdo 7-2014 del Superintendente de Bancos:** Instrucciones para la Divulgación de Información por parte de las Aseguradoras y Reaseguradoras; y,
- 4) Oficio Circular No. 1118-2014 del Superintendente de Bancos:** Elementos a Considerar para efectuar el Cálculo de la Tasa Efectiva Anual Equivalente para Operaciones Activas de Crédito.

Los requerimientos de divulgación se orientan a proporcionar información al mercado en tres medios principales:

- a) En sus oficinas (áreas de atención al público), que incluye publicación y entrega de información al público;**
- b) Publicación en periódicos impresos; y,**
- c) Publicación en el sitio web.**

No está demás indicar que la información en formato electrónico (sitio web) tiene un elemento innovador: poner a disposición del público registros históricos, de acuerdo al tipo de información de que se trate. Este aspecto permitirá, entre otros usos, no solo evaluar la situación actual, sino que también realizar análisis retrospectivos y proyecciones.

En conclusión, el nuevo esquema de divulgación de información del sistema financiero supervisado aporta los elementos necesarios para empoderar a los agentes económicos en el mercado para un adecuado conocimiento de la entidad financiera de que se trate, sin embargo, es necesario un elemento activador adicional, intrínseco en la disciplina de mercado, aunque implícito en el marco normativo prudencial, me refiero a las acciones que las partes interesadas realicen, como resultado del conocimiento, análisis y uso de la información disponible, mismas que, esperamos, sean un aliciente a las entidades para la mejora continua y estimule la aplicación de sanas y mejores prácticas en la prestación de servicios financieros.

Finalmente es importante destacar que Guatemala está dando pasos fundamentales en esta materia para adoptar sanas y mejores prácticas en el sistema financiero supervisado guatemalteco y colocarse a la vanguardia a nivel regional en materia de transparencia y disciplina de mercado.

* El Lic. Soto Guzmán, es Supervisor del Área de Normativa Prudencial del Departamento de Estudios de la SIB. Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría, titulado por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Realizó sus estudios de maestría en la Universidad Internacional de Andalucía, España, donde obtuvo el título de Master en Gestión Empresarial, con especialidad en Microfinanzas, acreditando mención honorífica. Asimismo es egresado del INCAE del Programa de Alta Dirección de Entidades Microfinancieras (PADMIF).

Mejora de procesos de desarrollo de software: Modelo Integrado de Madurez de Capacidades (CMMI)

Por: Ing. Rolando Martín Gándara Grijalva*
Ingeniero en Ciencias y Sistemas, Máster en Desarrollo

Mejora de procesos de desarrollo de software

En el Reglamento para la Administración del Riesgo Tecnológico, el riesgo tecnológico se define como "la contingencia de que la interrupción, alteración, o falla de la infraestructura de TI, sistemas de información, bases de datos y procesos de TI, provoque pérdidas financieras a la institución"¹.

En ese contexto, uno de los grandes problemas que enfrentan la producción o desarrollo de sistemas de información (*software*), en las instituciones financieras, es el costo de desarrollo y la calidad con que estos sistemas son entregados a usuarios finales para su puesta en producción; lo cual hace necesario una adecuada **gestión de la calidad en el proceso de desarrollo de software**.

Por tal razón, en el mismo reglamento, se incluye lo siguiente, Artículo 14: "Las instituciones deberán contar con procesos documentados y planes operativos para la adquisición, mantenimiento e implementación de la infraestructura de TI, los sistemas de información y las bases de datos"; y, Artículo 16: "Las instituciones deberán implementar metodologías adecuadamente documentadas para el análisis, diseño, desarrollo, pruebas, puesta en producción, mantenimiento, control de versiones y control de calidad de los sistemas de información".

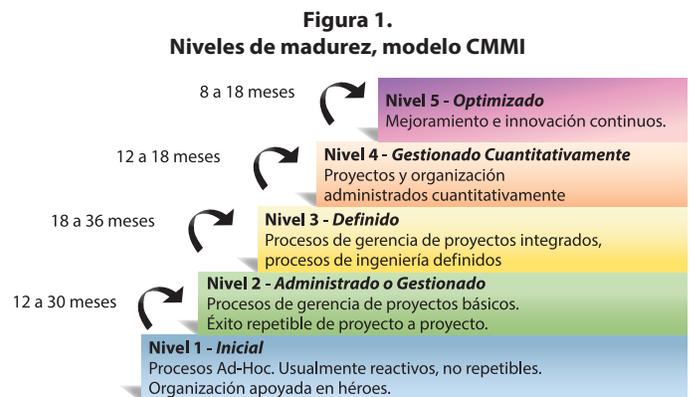
Para poder implementar lo anterior, es necesario que las instituciones cuenten con modelos y estándares reconocidos, como el CMMI (Modelo Integrado de Madurez de Capacidades²).

¿Qué es el CMMI?

Fue creado por el *Software Engineering Institute* (SEI) de la *Carnegie Mellon University* de los Estados Unidos, quienes han elaborado sus modelos bajo la premisa que la **calidad de un producto o servicio está altamente influenciada por la calidad de los procesos que los producen y los mantienen**, incrementando el nivel de capacidad y madurez de una organización.

El enfoque del modelo permite evolucionar desde un proceso en crisis a un proceso controlado, estandarizado, medido y optimizado que sienta las bases de la mejora continua y permite a la organización adoptar nuevas prácticas sobre un proceso estable y controlado que está institucionalizado. No constituye un objetivo en sí, es un medio para alcanzar las mejoras. La adopción de las prácticas en las áreas de proceso y la evaluación del nivel de madurez o capacidad se debe dar como consecuencia de la implementación y la mejora de los resultados.

El modelo consta de 5 niveles de madurez (Ver Figura 1.), cada uno de los cuales posee varias áreas de proceso³.



CMMI, parte de que todas las empresas que no tienen un plan de mejora de procesos, se encuentran en el nivel 1. Las áreas de proceso se refieren a un proceso organizativo en sí, como planificación, aseguramiento de la calidad, monitoreo y control, o la gestión cuantitativa de un proyecto.

Asimismo, estas, se componen de un conjunto de buenas prácticas llamadas "metas" y estas a su vez, se componen de "prácticas" y "sub-prácticas".

¹ Artículo 2, del Reglamento de Administración del Riesgo Tecnológico, Resolución JM-102-2011.

² Un modelo de madurez y de capacidad (Capability Maturity Model®, CMM®), incluyendo CMMI, es una representación simplificada del mundo. Los CMMs contienen los elementos esenciales de los procesos eficaces. Estos elementos se basan en los conceptos desarrollados por Crosby, Deming, Juran y Humphrey.

³ Área de proceso: grupo de prácticas relacionadas en un área que, cuándo se implementan de forma conjunta, satisfacen un grupo de objetivos considerados importantes para la mejora en esa área.

Por ejemplo en el nivel 2, denominado también nivel “administrado o gestionado”, las áreas de proceso son:



Nivel 2 de madurez modelo CMMI

Área de proceso	Propósito
Planeación de Proyectos (PP)	Establecer y mantener planes que definan las actividades del proyecto.
Gestión de Requisitos (REQM)	Gestionar los requisitos de los productos y los componentes de producto del proyecto, y asegurar la alineación entre esos requisitos, y los planes y los productos de trabajo del proyecto.
Monitorización y Control (PMC)	Proporcionar una comprensión del progreso del proyecto para que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas, cuando el rendimiento del proyecto se desvíe significativamente del plan.
Aseguramiento de la Calidad (PPQA)	Proporcionar al personal y a la gerencia una visión objetiva de los procesos y de los productos de trabajo asociados.
Medición y Análisis (MA)	Desarrollar y mantener la capacidad de medición utilizada para dar soporte a las necesidades de información de la gerencia.
Gestión de la Configuración (CM)	Establecer y mantener la integridad de los productos de trabajo utilizando la identificación de la configuración, el control de la configuración, el informe del estado de la configuración y las auditorías de la configuración.

Una institución o empresa, se puede certificar en haber alcanzado un nivel específico, esto implica demostrar que cumple con las prácticas de todas las áreas de procesos del nivel. El método más conocido de certificación es el SCAMPI.

Beneficios del Modelo

Cuando una institución adopta este modelo va obteniendo de forma continua los siguientes beneficios:

Mejora la visibilidad sobre los Proyectos: En el sentido de que el equipo y cada integrante sabe en qué trabaja, así como la Gerencia y la Dirección. Cada uno sabe el estado de cada uno de los proyectos, se tienen datos.

Mejora la comunicación: Cada participante, en su rol, sabe cuáles son sus responsabilidades y compromisos en los proyectos en los que participa, y tiene la información para hacer sus tareas.

Mejora la planificación: Permite que se establezcan planes más realistas y de acuerdo a lo que la empresa es capaz de hacer. Toma tiempo aceptar la realidad (sobre todo al jefe), pero beneficia mucho a los proyectos y a la organización para, que a partir de esa base, mejorar la productividad, eficiencia y calidad.

Reduce el re-trabajo: Reduce el re-trabajo al mejorar la planificación y seguimiento, la comunicación, las responsabilidades, y la detección temprana de errores.

Mejora la calidad del producto: Con una apropiada obtención de requerimientos, la detección temprana

de errores, uso de inspecciones y pruebas, la rastreabilidad de los requerimientos, la implementación de prácticas de ingeniería de *software*, la planificación y seguimiento, y la capacitación adecuada de los participantes.

Conocimiento de la organización: Al contar con más información (métricas) la organización es más predecible y sabe de lo que es capaz de hacer (retroalimenta al proceso y a la planificación). Esto beneficia también al área de ventas ya que conoce los márgenes de maniobra a la hora de vender un proyecto.

Mejora el ambiente de trabajo: Si bien al principio hay tensión por la implementación de las nuevas prácticas, cuando todos trabajan con el proceso se genera una política de puertas abiertas, cada uno sabe qué hacer, se aceptan ideas, se generan discusiones con sentido, se participa en mejorar el proceso, el producto y la relación con el cliente. Mejor comunicación.

Se genera una base de conocimiento: Con la ejecución de los procesos y los proyectos se genera una base de conocimiento muy rico e importante para la organización. Procesos, planes, ejemplos, métricas, estimaciones, lecciones aprendidas, capacitaciones, historia; accesible y que puede ser utilizada. El tiempo de incorporación de una persona es más rápido al tener acceso a esta base.

Se tiene una visión compartida: Se genera un ambiente de equipo al contar con una visión compartida de lo que quiere la organización, de sus objetivos y de cómo cada uno participa y aporta al logro de estos objetivos.

Un cliente más informado: El cliente participa más en el proyecto, conoce el estado de su proyecto y sabe cuáles son sus responsabilidades.

Estos beneficios no se dan de la noche a la mañana, existen algunos que se manifestarán en forma más temprana que otros. También depende de la forma de la implementación y cual sea el foco, lo que siempre es cierto es que cuesta trabajo dar los primeros pasos y tener la disciplina de mantenerse en el camino. La interpretación adecuada del modelo y adopción efectiva de las prácticas en relación con las necesidades de mejora de la organización marcan la diferencia entre lo que es una implementación exitosa y un fracaso en el uso de CMMI.

* El Ing. Gándara Grijalva, es Supervisor del Área de Ingeniería de *Software* Sustantivo del Departamento de Tecnología de la Información de la SIB. Ingeniero graduado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Máster en Desarrollo de la Universidad del Valle de Guatemala y Diplomado en Administración de Proyectos de Tecnología de la Información. Fue líder del proyecto de certificación: *Capability Maturity Model Integration (CMMI) Nivel 2*, del Área de Ingeniería de *Software* Sustantivo en la Superintendencia de Bancos.

Educación Financiera: Un proceso que se construye paso a paso

Por: Ing. José Miguel Ramírez Peña *

Director del Departamento de Desarrollo Institucional de la SIB

“...La educación financiera es un esfuerzo de nación al que todos estamos llamados y al que la Superintendencia de Bancos de Guatemala atiende con mucho entusiasmo pero sobre todo ratificando su compromiso de servir a la sociedad...”, fueron las palabras del Superintendente de Bancos, Lic. Ramón Benjamín Tobar Morales, al realizar el lanzamiento de la campaña de educación financiera “Construye tus Finanzas”.

La referida actividad, se llevó a cabo el pasado 28 de enero de 2014 con el propósito de presentar al sector financiero, a la academia y otros sectores, la campaña “Construye tus Finanzas” con la cual los esfuerzos institucionales en materia de educación financiera cobraron identidad.

Dichos esfuerzos iniciaron en 2008, cuando la Superintendencia de Bancos identificó la importancia y la necesidad de contar con un programa de educación financiera, con el fin de brindar información a la población, para que los guatemaltecos tomen decisiones financieras mejor informados.

A lo largo de estos más de cinco años de actividades de educación financiera, la Superintendencia de Bancos ha publicado y distribuido más de 400,000 ejemplares del documento ABC De Educación Financiera; ha realizado campañas de concientización a la población sobre la importancia del ahorro, el presupuesto y el buen manejo de la tarjeta de crédito, entre otros, y ha realizado conferencias, talleres y eventos infantiles, tanto en la ciudad capital como en el interior del país.

En la Superintendencia de Bancos hemos entendido la educación financiera como el proceso por medio del cual los guatemaltecos pueden mejorar su

comprensión de los productos financieros y, a través de información, desarrollar habilidades y confianza para ser más conscientes de riesgos y oportunidades financieras.

Este proceso busca, por una parte, que las familias administren de manera más adecuada sus recursos para tener mayor estabilidad, mejor desarrollo y, por ende, un patrimonio; por otra, desarrollar usuarios más informados y exigentes, lo que promueve la competitividad entre las instituciones y, consecuentemente, un beneficio directo en los mercados financieros, traduciéndose en mayor desarrollo para el país¹.

La campaña de educación financiera fue diseñada con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y es parte de un concepto integral, que hemos denominado “Programa de Educación Financiera de la Superintendencia de Bancos”, el cual se basa en tres grandes pilares:

1. **Pilar educativo:** actividades de capacitación, talleres y conferencias dirigidos a diferentes niveles educativos; así como festivales infantiles dirigidos a estudiantes de nivel de educación primaria.
2. **Pilar de logística:** elaboración y distribución de materiales, tales como el ABC De Educación Financiera y las guías de Educación Financiera.
3. **Pilar de divulgación:** campañas orientadas a transmitir mensajes de educación financiera a través de los medios de comunicación.

¹ Tomado de la definición de Educación Financiera en ABC De Educación Financiera, 7ª Edición, 2014. Superintendencia de Bancos de Guatemala.



La campaña de educación financiera “Construye tus Finanzas” está dirigida a usuarios y potenciales usuarios de productos y servicios financieros y tendrá presencia en todo el país a través de medios radiales, televisivos e impresos. Se desarrollará en el transcurso de 2014, iniciando con una fase de expectativa en la que se transmitirá el mensaje “el dinero no cae del cielo”, induciendo a la reflexión de que los recursos que obtenemos, debemos cuidarlos y manejarlos responsablemente.

Posteriormente, en la segunda fase, se darán a conocer los cinco temas centrales de “Construye tus Finanzas”:

1. Conceptos básicos de banca y finanzas, promoviendo la consulta del documento ABC De Educación Financiera;
2. Funciones de la Superintendencia de Bancos;
3. Sensibilización a los usuarios, sobre la importancia de conocer los derechos y responsabilidades al contratar productos y servicios financieros;
4. Recomendaciones al utilizar la tarjeta de crédito; y,
5. Prevención del delito de lavado de dinero.

El nombre de la campaña, hace referencia a un proceso que se *construye* paso a paso, que requiere un fundamento sólido, como lo es el cuidado de nuestros recursos, siendo el ahorro el andamiaje para construirlo. Además para construir un patrimonio es necesario utilizar otras piezas como el manejo del presupuesto, el manejo responsable del crédito y pensar en el futuro.

Un elemento importante de la campaña es el lema “valora tu dinero”, a través del cual se busca promover el valor que debemos dar al trabajo y al fruto que obtenemos del mismo, no solo material, sino el que se deriva de servir a la sociedad, exaltando valores de orden superior.

El logotipo de “Construye tus Finanzas” se simboliza con una moneda estilizada que representa las finanzas, compuesta por diferentes piezas, representando la construcción de un todo a partir de diferentes bloques. El símbolo, apunta hacia arriba, dando la idea de crecimiento y se muestra entrando a una ranura, en alusión a una alcancía. Los diversos colores que lo componen, representan la riqueza de la cultura guatemalteca.



Además, el público podrá escuchar en spots de radio y televisión, “El Son de las Monedas”, composición musical que mezcla sonidos de marimba, monedas y orquesta sinfónica para darle a “Construye tus Finanzas” identidad nacional, identificación con el mundo de las finanzas y la solemnidad característica del ente supervisor.

Con esta campaña la Superintendencia de Bancos busca coadyuvar a la educación financiera del país; y aunque, como lo indicó el señor Superintendente de Bancos, “*el reto que tenemos por delante es grande*” estamos llamados a contribuir, como el nombre de la campaña nos sugiere, a la promoción de la educación financiera y a la construcción de un mejor país.

* El Ing. Ramírez Peña, es Ingeniero Industrial con Maestría en Finanzas y entrenamiento internacional en gerencia, planeación estratégica, optimización de procesos y gestión de personas. Fungió como Director de Recursos Humanos en la Superintendencia de Bancos durante más de 6 años; actualmente tiene a su cargo el Programa de Educación Financiera de la Superintendencia de Bancos, así como la gestión de la comunicación externa y la relación con organismos internacionales.



Lic. Ramón Benjamín Tobar Morales
Superintendente de Bancos.

- 174 Conferencias y talleres realizados
- Más de 38,000 niños atendidos en los Festivales Infantiles
- Distribución de más de 400,000 ABC De Educación Financiera

