



# VISION<sup>®</sup>

## Financiera

Edición Nro. 34 • Año 8 Guatemala - diciembre 2019

# Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2019-2023

Pág.12

El terrorismo y su financiamiento:  
un flagelo a la sociedad que hay que  
prevenir y reprimir  
Pág. 8

La transformación digital:  
beneficios y retos para  
el sector financiero  
Pág. 16

La gestión de la ciberseguridad  
en instituciones financieras  
Pág. 25



## Superintendencia de Bancos Guatemala, C. A.

# Contenido

- 3 Presentación
- 4 Pluma invitada Gobierno corporativo y gestión de riesgos en aseguradoras
- 8 Artículo El terrorismo y su financiamiento: un flagelo a la sociedad que hay que prevenir y reprimir
- 12 Tema central Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2019-2023
- 16 Artículo La transformación digital: beneficios y retos para el sector financiero (Parte 1)
- 19 Artículo Retos de la comunicación en crisis
- 22 Tecnología Gobernanza de la información
- 25 Actualidad La gestión de la ciberseguridad en instituciones financieras

## Directorio

### Director General

Lic. Erick Armando Vargas Sierra  
Superintendente de Bancos

### Consejo Editorial

Lic. Hugo Rafael Oroxóm Mérida  
Intendente de Coordinación General

Lic. Byron Vinicio Méndez Castillo  
Intendente de Estudios y Normativa

Inga. Xiomara Noemí Cabrera de Anzueto  
Director del Departamento de Desarrollo Institucional

### Coordinador General

Lic. Hugo Rafael Oroxóm Mérida  
Intendente de Coordinación General

### Director de Proyecto

Lcda. Claudia Larissa Zúñiga Aragón  
Supervisor  
Departamento de Desarrollo Institucional

### Unidad de Información Pública

9.ª Avenida 22-00, zona 1, Guatemala, C. A.  
PBX: 2429-5000 y 2204-5300  
Ext. 1+2560/2561/2562  
Correo electrónico: [info@sib.gob.gt](mailto:info@sib.gob.gt)  
[www.sib.gob.gt](http://www.sib.gob.gt)

Si desea recibir por correo electrónico esta publicación y otras que divulga la **Superintendencia de Bancos**, suscríbese:



Al correo electrónico:  
[comunicacion@sib.gob.gt](mailto:comunicacion@sib.gob.gt)



Al teléfono: (502) 2429-5000  
extensiones 1+4350 o 4351

El contenido incluido en cada una de las secciones es responsabilidad exclusiva de sus autores y no representa necesariamente la opinión oficial de la Superintendencia de Bancos.

Se autoriza la reproducción del contenido de esta publicación, sin fines comerciales, citando su fuente de origen.

Esta publicación es gratuita y queda prohibida su venta.

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

## Apreciables lectores

La edición 34 de la revista *Visión Financiera* incorpora un hito de gran relevancia para la historia del país, ya que es la primera vez que los sectores público y privado, tanto financiero como no financiero, a través de mesas técnicas, se comprometen a implementar una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). La implementación de dichas estrategias se ha convertido en una tendencia a nivel mundial en años recientes, toda vez que constituyen políticas públicas que mejores resultados han dado en términos del acceso, uso y calidad de los productos y servicios financieros, así como en el bienestar de la población en general. En ese sentido, en Guatemala, con el liderazgo de la Superintendencia de Bancos, del Banco de Guatemala y del Ministerio de Economía se lanzó la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera tomando en consideración el impacto positivo que la misma tendrá en la sociedad guatemalteca y en el sistema financiero nacional, aspectos que se desarrollan y constituyen el tema central de la revista.

Cabe resaltar que algunos de los elementos estratégicos de la ENIF se encuentran incluidos en el Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos por cuanto, según las mejores prácticas a nivel internacional, los entes reguladores son esenciales en la promulgación y el éxito de las políticas públicas que buscan la modernización y fortalecimiento del sistema financiero, en un entorno que propicie la innovación, pero a la vez acote los potenciales riesgos para la estabilidad financiera.



Lic. Erick Armando Vargas Sierra  
Superintendente de Bancos

El interés de lanzar una ENIF surge, como lo indica la Asociación de Inclusión Financiera (AFI), por una serie de factores altamente interrelacionados, entre los que podemos mencionar: a) la creciente disponibilidad de datos sobre la exclusión financiera y los estudios analíticos que evidencian cuáles son las mejores políticas y regulaciones para afrontarla; b) el pleno convencimiento que una estrategia integral, bien articulada y discutida por todos los actores relevantes de la sociedad permite lograr los objetivos de una inclusión financiera como: la disminución de la economía informal, el acceso al crédito en favor de la población en la base de la pirámide, el crecimiento y mayor cobertura del sector financiero, así como el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, todo lo cual coadyuva a un mayor crecimiento económico y desarrollo del país contribuyendo a mejorar el nivel de vida y bienestar de la población; c) la existencia de evidencia concluyente sobre los mejores resultados que logran los países que han diseñado e implementado estrategias de este tipo con esfuerzos integrales en lugar de iniciativas aisladas y mal articuladas; y

d) el apoyo fundamental otorgado por organismos internacionales, agencias de cooperación internacional y gobiernos de países avanzados en la formulación y ejecución de las referidas estrategias.

En algunos países los resultados de la ENIF han sido sobresalientes y halagadores propiciando la interoperabilidad con canales minoristas, con transacciones de billeteras de dinero electrónico, el desarrollo de productos innovadores para beneficio de la población, la reducción del costo de realizar transacciones financieras por medio del uso de canales digitales, las cuentas simplificadas, entre otros.

Adicionalmente, en la edición actual de la revista se abordan temas de interés para el sector financiero. Al respecto, quiero agradecer a nuestra pluma invitada, el Sr. Ernesto Ríos, quien comparte con nosotros el tema de gobierno corporativo y gestión de riesgos en aseguradoras. Asimismo, contamos con el invaluable aporte de expertos en la Superintendencia de Bancos, quienes nos comparten temas de actualidad como el terrorismo y su financiamiento; la gestión de la ciberseguridad en instituciones financieras; la transformación digital: los beneficios y retos para el sector financiero; los retos de la comunicación en crisis; y la gobernanza de la información.

Atentamente,

**Lic. Erick Armando Vargas Sierra**  
**Superintendente de Bancos**

## Gobierno corporativo y gestión de riesgos en aseguradoras

Ernesto Ríos

PricewaterhouseCoopers Chile



La calidad de los gobiernos corporativos es un pilar fundamental en los modelos de supervisión basados en riesgos, que es el modelo recomendado como buena práctica regulatoria a nivel internacional.

La implementación de este enfoque de supervisión, requiere un esfuerzo importante para el regulador y la industria, pero debería generar beneficios que los compensen en términos de una gestión más eficiente, un mercado más sano y solvente y clientes más satisfechos.

### Marco regulatorio internacional

La Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS, por sus siglas en inglés), es la organización que imparte recomendaciones de regulación y supervisión del mercado asegurador. Estas se pueden resumir en una serie de principios básicos de supervisión de seguros que cubren los principales ámbitos regulatorios<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Los principios de supervisión de seguros se encuentran contenidos en el documento "Insurance Core Principles" actualizado a noviembre de 2018, que se puede encontrar en el sitio web de la IAIS (<https://www.iaisweb.org>)

Dentro de estos principios, los aspectos de gobierno corporativo y gestión de riesgos, se encuentran plasmados en los principios 7 y 8.

#### **PBS 7 Gobierno corporativo:**

el supervisor exige que las aseguradoras establezcan e implementen un marco de gobierno corporativo que brinde una administración y supervisión de la actividad de la aseguradora sólida y prudente, y que reconozca y proteja de manera adecuada los intereses de los asegurados.

**PBS 8 Gestión de riesgos y controles internos:** el regulador requiere que los aseguradores tengan sistemas eficaces de gestión de riesgos y controles internos como parte de la estructura general de gobierno corporativo, los cuales incluyen áreas funcionales designadas para el manejo de riesgos, cumplimiento, asuntos actuariales y auditoría interna.



A nivel internacional, el modelo europeo de supervisión de seguros, “Solvencia II”, se ha convertido también en un modelo a seguir, especialmente en nuestra región. Este establece 70 directrices de gobierno corporativo y gestión de riesgos, agrupadas en 12 secciones que apuntan a los principales temas a considerar<sup>2</sup>:

- Sección 1: Requisitos generales de gobernanza
- Sección 2: Política de remuneraciones
- Sección 3: Aptitud y honorabilidad
- Sección 4: Gestión de riesgos
- Sección 5: El principio de prudencia y el sistema de gobernanza
- Sección 6: Requisitos sobre fondos propios y el sistema de gobernanza
- Sección 7: Controles internos
- Sección 8: Función de auditoría interna
- Sección 9: Función actuarial
- Sección 10: Valoración de los activos y pasivos distintos a las provisiones técnicas
- Sección 11: Externalización
- Sección 12: Requisitos especiales para la gobernanza del grupo

En nuestra región, la mayoría de países, incluyendo Guatemala, han emitido normas que establecen principios de gobierno corporativo que las aseguradoras deben cumplir, entre estos Chile, que junto con el establecimiento de una serie de principios de gobierno corporativo y de gestión de riesgos, establece la obligación de las aseguradoras de llevar a cabo un proceso de autoevaluación del cumplimiento de estos principios, que cumple dos objetivos fundamentales:

1. Obliga a la compañía (Consejo de Administración) a pronunciarse sobre el nivel de cumplimiento de los principios. Esto en la práctica lleva a un proceso de revisión interno que tiene que ser realizado con seriedad y objetividad, ya que será validado por el regulador.
2. Da un *input* importante para el regulador, como parte de su revisión de supervisión. Compañías con bajo nivel de cumplimiento de los principios serán calificadas como riesgosas, lo que puede llevar a acciones del regulador e incluso a la intervención, en un caso extremo. Dado que ninguna aseguradora quiere estar en la “lista negra” del regulador, se

genera un incentivo importante de cumplimiento de los principios.

La autoevaluación se realiza cada dos años y debe estar acompañada de un plan de acción de “cierre de brechas” detectadas por la compañía, con acciones y plazos específicos comprometidos. La autoevaluación se hace sobre la base de un cuestionario de 60 preguntas desarrollado por el regulador, para evaluar el cumplimiento de los distintos principios.

## Principios de gobierno corporativo

Bajo el marco de las recomendaciones de la IAIS y la experiencia internacional, los países han establecido una serie de principios básicos de gobierno corporativo y gestión de riesgos.

Simplificando el análisis, podemos agrupar los principios en cuatro aspectos: 1) Requerimientos sobre el rol del Consejo de Administración, de quien se espera un alto involucramiento en la definición de las políticas y estrategias de la compañía y una labor de supervisión o vigilancia de la gestión de la compañía, de cara a proteger los intereses de los involucrados; 2) La existencia y

<sup>2</sup> Documento EIOPA “Guidelines on System of Governance” (<https://eiopa.europa.eu/>)

adecuado funcionamiento de áreas de control clave de la compañía, bajo un enfoque de tres líneas de defensa y con áreas segregadas de las unidades de negocio de las compañías;

3) Contar con un robusto sistema de gestión de riesgos en la aseguradora; y, 4) Una adecuada supervisión del cumplimiento de los principios por parte del regulador.

El siguiente cuadro resume los principales aspectos considerados y que tienden a repetirse en los distintos sistemas de supervisión.

- Definiciones básicas aprobadas por el Consejo de Administración (políticas) y revisadas periódicamente.
- Definición de apetito de riesgo y consistencia con el plan estratégico.
- Política de remuneraciones e incentivos "alineada" con objetivos de riesgo.
- Gestión de capital y ORSA.
- Sistema de control interno de cumplimiento de políticas y directrices establecidas.

- Capacidad de supervisión de la alta gerencia.
- Delegación de autoridad (comités) y sistema de información al consejo eficiente.



- Definición del modelo de negocios y visión de largo plazo.
- Aprobación de políticas relevantes y toma de decisiones significativas para la compañía.
- Defensa de los intereses de "stakeholders" (accionistas, asegurados, colaboradores, comunidad en general).

- Establecimiento de un marco de principios de gobierno corporativo y gestión de riesgos.
- Autoevaluación periódica de la compañía y reporte al regulador.
- Requerimientos de documentación de políticas y procesos.
- Metodología de evaluación del supervisor.
- Desarrollo de capacidades en el regulador.



- Modelo de tres líneas de defensa.
- Independencia (segregación) de funciones.
- Idoneidad, recursos y autoridad.
- Funciones mínimas esperadas en la compañía:
  - ▶ Gestión de riesgo
  - ▶ Auditoría interna
  - ▶ Cumplimiento
  - ▶ Actuarial

Fuente: propia del autor.

## ORSA y apetito de riesgo

Un componente importante del sistema de gestión de riesgo de la compañía, es su definición del apetito de riesgo, la cual debe estar ligada a la estrategia de negocios y reflejada en las decisiones que en el día a día adopta, tales como decisiones de definición de su oferta de productos, políticas de reaseguro, políticas de inversiones y gestión de riesgos en general.

De igual forma, las recomendaciones y buenas prácticas regulatorias requieren que las entidades hagan sus proyecciones financieras y de necesidades futuras de capital, tomando en cuenta el perfil de riesgos asociados a sus operaciones proyectadas, tanto bajo escenarios

normales de operación, como bajo escenarios de estrés o condiciones que puedan afectar negativamente su operación; por ejemplo, un aumento no esperado de la siniestralidad.

La siguiente imagen resume el proceso ORSA y definición de apetito de riesgo, el cual debería llevarse a cabo anualmente en la compañía.



Fuente: propia del autor.

## Proceso de implementación en las compañías

La implementación de los aspectos señalados supone un desafío importante para las compañías, pero el éxito en este proceso va a depender en buena parte en cómo enfrente los cambios que la regulación le está requiriendo. Un aspecto clave son los objetivos detrás del proyecto de cambio, ¿se hace para cumplir la norma o porque mejorará la gestión de la compañía? La experiencia indica que procesos exitosos y donde los

costos se ven como una inversión más que como un gasto, son aquellos donde la aseguradora es capaz de compatibilizar ambos objetivos y ser eficientes en establecer un modelo de gestión que sirva a los objetivos de la compañía y que a su vez sea compatible con el marco regulatorio. ¿Se puede? Personalmente me parece que sí.

La siguiente ilustración resume algunos aspectos que las aseguradoras deberían considerar en este proceso.

### PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN



- Proceso interno o apoyo externo
- Personal involucrado dentro de la compañía
- Prioridad y recursos asignados
- Plazos para la implementación
- Situación particular de la compañía: nivel de desarrollo actual
- Producto final esperado: hoja de ruta para la implementación

- Roles y funciones de la Junta Directiva, Gerente General y Alta Administración
- Reforzamiento de las funciones de gestión de riesgos, auditoría interna, cumplimiento y actuarial
- Segregación de funciones y modelos de tres líneas de defensa
- Proceso de formalización/documentación de políticas y procesos
- Puesta en marcha y control interno
- Comunicación con el regulador

- Definición de apetito de riesgo, estrategia de negocio y capital
- Efecto competitivo: limitaciones a la estrategia comercial, técnica y de inversiones
- Reconocimiento y valoración por parte del mercado (clientes y socios comerciales por ejemplo)
- Comparación con la competencia ¿están todos dándole la misma prioridad a estos temas?
- Realidad de compañías locales versus internacionales

## Conclusiones

La calidad de los gobiernos corporativos y sistemas de gestión de riesgo es fundamental en los sistemas de supervisión basados en riesgos, pero la implementación de este enfoque de supervisión, requiere un esfuerzo importante para el regulador y la industria, que puede generar “estrés” y una dicotomía entre los legítimos intereses del regulador y la industria. ¿Cómo se gestiona para encontrar puntos de encuentro y reducir la tensión?

Algunos aspectos que pueden ayudar son los siguientes:

- ✓ Discusión e intercambio de información.
- ✓ Procesos graduales y análisis de impacto.
- ✓ Proporcionalidad y consideración de nivel de desarrollo local.
- ✓ Involucramiento “real” del Consejo de Administración y Alta Gerencia.
- ✓ Supervisión del proceso por el regulador y *feedback* adecuado a las compañías.



Ernesto Ríos

\*Ingeniero Comercial por la Universidad de Chile; MBA del IESE, Universidad de Navarra, España y *Master of Science in Capital Market, Regulation and Compliance, University of Reading*, Inglaterra. De 1998 al 2015, estuvo a cargo de la División de Regulación de Seguros en la Comisión para el Mercado Financiero de Chile (CMF) liderando proyectos de modernización del mercado de seguros, requerimientos de capital basado en riesgos, implementación de IFRS en las aseguradoras, regulación de inversiones y reservas técnicas, requerimientos de gobierno corporativo y gestión de riesgo, supervisión de conducta de mercado y ORSA. Posee más de 29 años de experiencia en regulación y supervisión de entidades financieras, especializándose en el mercado de seguros. Es socio del Área de Riesgo y Regulación Financiera de PricewaterhouseCoopers (PwC) Chile.

## EL TERRORISMO Y SU FINANCIAMIENTO: UN FLAGELO A LA SOCIEDAD QUE HAY QUE PREVENIR Y REPRIMIR



Irene Noemí Ramírez Barrera de Estrada\*

El terrorismo es considerado un método de influencia y coacción social; implica el uso sistemático, reiterado e imprevisible de actos intimidatorios y violentos, generalmente dirigidos contra individuos o agrupaciones humanas indefensas, con el propósito expreso que provoque un profundo impacto psicológico sobre una o varias audiencias.<sup>1</sup> Esta problemática

constituye una amenaza a nivel internacional en temas de seguridad y paz, que se convierte en una de las mayores violaciones a los derechos humanos, por lo que en la actualidad es uno de los temas más complejos e importantes para el debate y análisis a nivel mundial.

Estos grupos criminales para llevar a cabo los actos de terrorismo, necesitan de recursos financieros, logísticos, armamento, entrenamiento, comunicaciones, servicios profesionales, entre otros; por lo que se ven en la

necesidad de buscar fuentes de financiamiento por medios lícitos e ilícitos; es decir, cometiendo delitos como el secuestro, extorsión, alianzas con narcotraficantes, utilizando sistemas alternativos (o paralelos) de remesas de fondos (ARS –*Alternative Remittance System*–) que operan al margen del sistema financiero regulado para ocultar el destino de los recursos financieros; asimismo, utilizan empresas de intermediación reguladas haciendo triangulación de operaciones, actividades

<sup>1</sup> Luis de la Corte, Andrea Giménez. *Evolución y claves de la delincuencia organizada*, pág. 321. España.

caritativas reales, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o recurren a personas que simpatizan con ellos.

El hecho de financiar a terroristas individuales, así como a grupos terroristas se ha tipificado a nivel mundial como un delito que hay que prevenir y reprimir para mitigar el riesgo de que estos grupos se proliferen y lleven a cabo los actos terroristas en menoscabo de los derechos humanos, la paz y el desarrollo económico de los pueblos. En este contexto, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), el Banco Mundial (BM) y otros organismos internacionales, han emitido instrumentos internacionales y recomendaciones de observancia obligatoria para los países, a fin de tomar medidas para la prevención y represión del financiamiento del terrorismo.

En ese sentido, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó en 2006 *la Estrategia Global de las Naciones Unidas Contra El Terrorismo*, que se fundamenta en cuatro pilares: I. Abordar las condiciones que ayudan a propagar el terrorismo; II. Prevenir y combatir el terrorismo; III. Reforzar la capacidad de los Estados y fortalecer el papel de las Naciones Unidas; y, IV. Garantizar los derechos humanos y el Estado de Derecho. Con lo anterior, se busca crear un instrumento para intensificar las iniciativas nacionales, regionales e internacionales en la lucha contra el terrorismo<sup>2</sup>.

Con el propósito de cooperar con la prevención y represión del financiamiento del terrorismo, Guatemala suscribió y ratificó



instrumentos internacionales<sup>3</sup> en la materia, comprometiéndose a elaborar y adoptar medidas eficaces y prácticas para prevenir los delitos de terrorismo y financiamiento del terrorismo en el territorio nacional, así como para reprimirlo mediante el enjuiciamiento y el castigo de sus autores, de manera que se proteja la estabilidad y el orden constitucional guatemalteco. Para ello, promulgó el Decreto Número 58-2005 del Congreso de la República de Guatemala, Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.

A través de la referida normativa, se reformó el artículo 391 del Código Penal guatemalteco, Decreto Número 17-73 del Congreso de la República de Guatemala, por medio del cual se modificó la tipificación del delito de terrorismo, estableciendo:

*“Artículo 391. Quien, con el propósito de atentar contra el orden constitucional o de alterar*

*el orden público, ejecutare actos encaminados a provocar incendio o a causar estrago o desastres ferroviarios, marítimos, fluviales o aéreos”.*

De igual forma, se tipificó como delito el financiamiento del terrorismo, estableciendo:

*“Artículo 4. Comete el delito de financiamiento del terrorismo quien por el medio que fuere, directa o indirectamente, por sí mismo o por interpósita persona, en forma deliberada proporcionare, proveere, recolectare, transfiriere, entregare, adquiriere, poseyere, administrare, negociare o gestionare dinero o cualquier clase de bienes, con la intención de que los mismos se utilicen, o a sabiendas de que serán utilizados en todo o en parte, para el terrorismo.*

*Asimismo, comete este delito quien realice alguno de los actos definidos como financiamiento del terrorismo en cualquiera de los convenios internacionales aprobados y ratificados por Guatemala”.*

<sup>2</sup> <https://www.un.org/counterterrorism/ctitf/es/un-global-counter-terrorism-strategy>

<sup>3</sup> Convención Internacional contra el Terrorismo 2002; y el Convenio Internacional para la Represión de la Financiación del Terrorismo 1997.

Habiendo tipificado el delito de financiamiento del terrorismo y establecido las penas y sanciones respectivas para las personas responsables; procedimientos administrativos y penales; aspectos de cooperación internacional; entre otros, Guatemala implementó un sistema legal de prevención y represión del combate al financiamiento del terrorismo, conformado por las Personas Obligadas<sup>4</sup>, la Intendencia de Verificación Especial (IVE) de la Superintendencia de Bancos (Unidad de Inteligencia Financiera de Guatemala), el Ministerio Público y el Organismo Judicial (tribunales de justicia), que en forma coordinada y de conformidad con sus competencias, combaten este delito.

Asimismo, es importante mencionar que en 2010 se creó la Comisión Presidencial de Coordinación de los Esfuerzos Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, el Financiamiento del Terrorismo y el Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva en Guatemala<sup>5</sup> (COPRECLAF), la cual tiene como objetivo principal coordinar los esfuerzos y la cooperación entre las instituciones del Estado que participan dentro de la estructura de prevención, control, vigilancia y sanción de los delitos de lavado de dinero, financiamiento del terrorismo, así como del financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.



El financiamiento del terrorismo no es un delito estático, evoluciona año con año de conformidad con la profesionalización y complejidad que van adoptando los grupos criminales, por lo que deben adaptarse las medidas de prevención y represión que se tienen como país para hacer frente a este flagelo.

Otro aspecto relevante en la lucha contra el financiamiento del terrorismo

es el avance de la incorporación y uso de la tecnología en la prestación de servicios financieros, tal es el caso de las empresas *Fintech* (*Financial Technology*), que tienen como propósito integrar la tecnología moderna a servicios financieros convencionales (préstamos, remesas, seguros, pagos, transferencias), lo cual está desarrollándose rápidamente como se muestra en la imagen<sup>6</sup> siguiente:

**ACTIVIDADES QUE, SEGÚN LAS ENTIDADES TRADICIONALES, LOS CONSUMIDORES YA CANALIZAN A TRAVÉS DE FINTECH**



Fuente: PwC Global Fintech Survey 2017

4 Art. 18 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala; art. 5 del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u otro Activos, Acuerdo Gubernativo Número 118-2002; art. 15 de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto Número 58-2005 del Congreso de la República de Guatemala; y, art. 4 del Reglamento de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Acuerdo Gubernativo Número 86-2006.

5 Acuerdo Gubernativo número 132-2010 del 6 de mayo de 2010, y sus respectivas reformas por medio de los Acuerdos Gubernativos números 145-2014, de fecha 21 de abril de 2014 y 91-2018, de fecha 18 de mayo de 2018.

6 <https://blogmapfre.com:443>

Según datos del Informe *Fintech Latin America 2018*<sup>7</sup> del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en Guatemala hubo un crecimiento del 33% de 2017 al 2018 en el número de *startups* de *Fintech* en el país.

En adición a lo anterior, se encuentran los proveedores de servicio de cambio de monedas virtuales por monedas fiduciarias y los proveedores de servicio de custodia de monederos electrónicos, como resultado de la emisión de monedas virtuales que son una representación digital de valor, no emitida ni garantizada por un banco central ni por una autoridad pública, pero aceptada por personas físicas o jurídicas como medio de pago, representa un riesgo tanto para el usuario del servicio por la alta volatilidad en su precio así como las posibilidades de fraude y la no regulación de las mismas, y para la supervisión por las altas posibilidades que representa su uso en actividades delictivas, al igual que los servicios *Fintech* ya que su cumplimiento normativo puede cambiar en cualquier momento debido a que se regula en cada país de una forma diferente y no existe una estandarización a nivel internacional, la cantidad de información de los usuarios que se maneja en ellas las vuelve altamente vulnerables a los ciberataques que

cada vez son más habituales, así como su dependencia a la tecnología para funcionar.

Esta situación pone de manifiesto la importancia de mantener medidas de prevención en las entidades que se dedican a estas actividades financieras; por consiguiente, se evidencia la necesidad de incorporarlas como Personas Obligadas de conformidad con la legislación contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.

Tomando en consideración lo expuesto, Guatemala debe tomar las medidas necesarias para adaptar la legislación

actual en materia de prevención y represión del financiamiento del terrorismo, considerando los activos virtuales y el avance de la tecnología, así como la continua actualización de los estándares internacionales en la materia para gestionar y mitigar los riesgos que pudiera tener el país con relación a dicho delito, tomando en consideración la adecuada tipificación del delito del financiamiento del terrorismo y la implementación de las sanciones financieras dirigidas, que como bien lo explica el último Informe de Evaluación Mutua, aún tenemos camino que recorrer.

7 <https://www.guatemala.com/ desarrollo/ innovacion/Fintech-en-guatemala-remesas-prestamos-y-levantamiento-de-capital.html>



**Irene Noemí Ramírez Barrera de Estrada**

\*Pensum cerrado en licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de San Carlos de Guatemala. Con experiencia en temas de prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo (LD/FT). Coordina el Eje Estratégico número 2 “Capacitación y Concientización” de la Comisión Presidencial de Coordinación de los Esfuerzos contra el Lavado de Dinero u otros Activos, el Financiamiento del Terrorismo y el Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva en Guatemala (COPRECLAF). Es Técnico del Departamento Administrativo, Análisis Estratégico y Tecnología, Intendencia de Verificación Especial (IVE) de la Superintendencia de Bancos.

## Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2019-2023

Ricardo Axuán Estrada Villalta\*  
y Raúl Stuardo Juárez Leal\*\*



El pasado 31 de octubre ocurrió un evento de trascendencia para Guatemala, pues se llevó a cabo el lanzamiento de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2019-2023, producto del trabajo técnico de representantes del Ministerio de Economía, del Banco de Guatemala y de la Superintendencia de Bancos, quienes de forma conjunta elaboraron la propuesta que fue aprobada por la Comisión de Inclusión Financiera (COMIF). Este órgano de alto nivel, está conformado por el Ministro de Economía, el Presidente del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, fue creado con el objeto

de determinar la estrategia de referencia y coordinar los esfuerzos y la cooperación interinstitucional que permitan darle seguimiento a su implementación.

Con respecto al diseño de la gobernanza de la ENIF 2019-2023, es un aspecto positivo de comentar que la autoridad monetaria del país, la Junta Monetaria, formalizó su involucramiento con este noble objetivo de impulsar la inclusión financiera en Guatemala emitiendo las *Disposiciones Relativas a la Creación y Funcionamiento de la Comisión de Inclusión Financiera*, mediante su resolución JM-36-2019, en la que creó

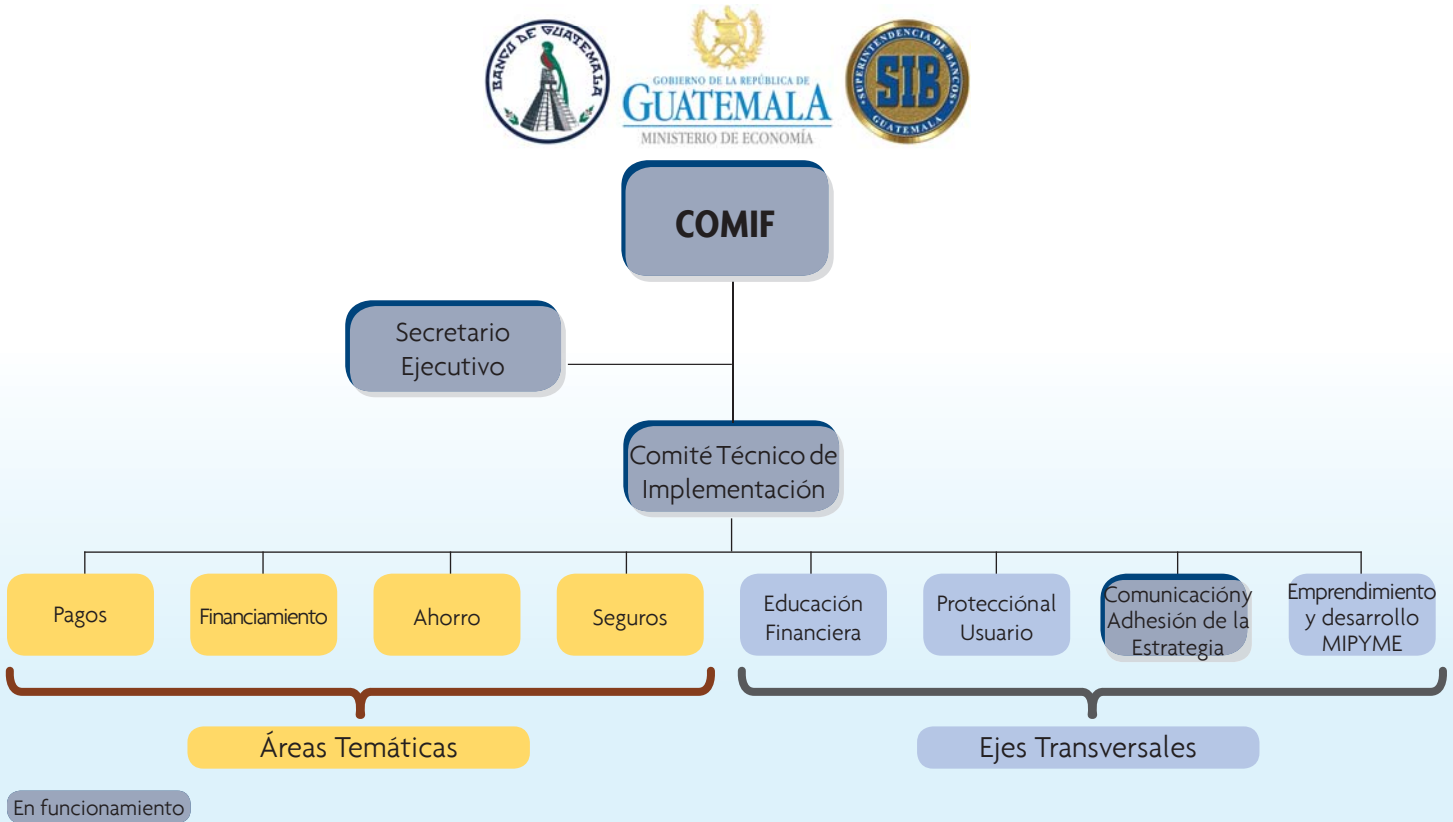
la COMIF y estableció disposiciones básicas para su funcionamiento, así como funciones generales que permitirán el buen cumplimiento del trasfondo de su objeto: propiciar que avance la inclusión financiera en Guatemala.

Posteriormente, la COMIF creó el Comité Técnico de Implementación cuyo objeto es llevar a cabo las acciones necesarias para implementar la ENIF y su posterior actualización. Concebido como el “cerebro técnico” de las múltiples labores de implementación de una estrategia de tal envergadura, es relevante comentar que la

coordinación de dicho comité de apoyo de la COMIF ha sido delegada a la Superintendencia de Bancos

(SIB), poseedora de una trayectoria considerable impulsando la inclusión financiera en Guatemala, además

de que tiene una relación estrecha con las entidades que conforman el sistema financiero supervisado.



Una estrategia nacional de inclusión financiera puede entenderse como un documento público integral que presenta una estrategia desarrollada a nivel nacional con el objetivo de avanzar el nivel de inclusión financiera sistemáticamente en un país determinado. Para brindar total claridad y una adecuada orientación a las acciones a ser desarrolladas a nivel nacional, la ENIF 2019-2023 proporciona la definición de inclusión financiera siguiente como pivote de la estrategia.

“  
**La inclusión financiera se define como el acceso y uso de productos y servicios financieros confiables, eficientes y adecuados de parte de todos los agentes económicos.**  
 ”

Una estrategia nacional de esta naturaleza, aunque posee una clara connotación financiera, conlleva beneficios sociales ya que la población objetivo abarca no solamente a las personas individuales que tradicionalmente han estado excluidas de los sistemas financieros tradicionales, sino también comprende a las micro y pequeñas empresas que afrontan múltiples retos debido a su poco acceso a soluciones financieras que atiendan las necesidades de sus negocios, entre las cuales destaca la del adecuado acceso al financiamiento. Asimismo, tal como está documentado a nivel global, las micro y pequeñas empresas brindan un aporte fundamental a la creación de empleos de una nación.

Los altos niveles de exclusión financiera, en particular en los países

en desarrollo y emergentes, implican limitaciones para las personas en su capacidad para realizar y recibir pagos, ahorrar, obtener créditos, así como de protegerse de la ocurrencia de situaciones o calamidades que puedan afectarles en su vida cotidiana. En tal sentido, la inclusión financiera es un factor clave para contrarrestar la pobreza y propiciar el desarrollo económico sostenible, lo cual ha venido siendo reconocido por organismos internacionales, en particular de forma posterior a la crisis financiera global de 2007-2009, la cual puso de manifiesto no solamente las vulnerabilidades de los mercados financieros sino también la necesidad de que los mismos sean incluyentes y coadyuven al verdadero desarrollo económico sostenible.

Desde el 2011, de forma trienal el Banco Mundial (BM) elabora y publica

la base de datos de inclusión financiera más completa del mundo denominada *Global Findex*, en cuyos resultados referidos a 2017, reporta que todavía permanecen 1,700 millones de adultos sin acceso a una cuenta de transacciones financieras, es decir, una cuenta en una institución financiera tradicional o con un proveedor de dinero electrónico, lo cual corresponde al 31.5% de la población adulta del mundo. Dicha proporción se agrava en la región latinoamericana, que reporta un 45.6% de exclusión financiera. Para el caso de Guatemala, esta cifra tiene connotaciones aún más preocupantes ya que la exclusión financiera asciende a 55.9%, es decir, superior en más de 10 puntos porcentuales que la región latinoamericana, lo cual constituye un importante reto para nuestro país, toda vez que se estima fundamental que la población tenga un mayor acceso a la realización de operaciones financieras básicas.

En relación con algunas de las estadísticas que trimestralmente publica la Superintendencia de Bancos sobre inclusión financiera bancaria, sobre el acceso, a septiembre de 2019 el sistema bancario a nivel nacional reportó 14,878 puntos, integrados por 2,858 agencias bancarias, 7,984 establecimientos de agentes bancarios y 4,036 cajeros automáticos. Asimismo, se establece que el 98.8% de los municipios del país cuentan con agencias bancarias, el 98.5% con agentes bancarios y el 71.2% con cajeros automáticos. Si bien las cifras por el lado del acceso aparentan ser halagadoras, por el lado del uso el principal indicador refleja que solo el 12.9% de los adultos cuenta con un préstamo en el sistema bancario y que la tendencia reciente ha sido desfavorable ya que a septiembre de 2017 dicho indicador reportó un

13.9%. Esta realidad hay que revertirla ya que la falta de acceso al crédito es una de las principales barreras para que los individuos y las empresas puedan aportar al dinamismo económico del país.

Las estadísticas internacionales y nacionales destacan la necesidad de contar con un instrumento integral, que involucre esfuerzos multidimensionales y que instituya la plataforma para que los diversos actores relevantes, provenientes de los sectores público y privado, trabajen concertadamente buscando el objetivo primordial de reducir la exclusión financiera en Guatemala. Lo anterior en el entendido de que una sola institución, o bien, esfuerzos unilaterales aislados por impulsar la inclusión financiera no demuestran ser efectivos a nivel nacional. Por ello, es indispensable que la ENIF logre la adhesión de bancos, aseguradoras, microfinancieras, cooperativas de ahorro y crédito, entidades *Fintech*, entre otras instituciones oferentes de productos y servicios financieros, para lograr una exitosa implementación de la estrategia, con un verdadero alcance nacional, y por ende obtener mejores condiciones de vida para la población guatemalteca.

En términos generales, la ENIF 2019-2023 se centra en cuatro áreas temáticas, enfocadas en las principales categorías de soluciones financieras necesarias para la población: pagos, financiamiento, ahorro y seguros. Asimismo, la estrategia contempla cuatro ejes transversales que complementan las referidas áreas temáticas con aspectos de trascendencia transversal: educación financiera, protección al usuario de productos y servicios financieros, comunicación y adhesión de la estrategia, emprendimiento y



desarrollo de las mipyme. Estos ocho grandes temas, concebidos como los más relevantes en esta etapa inicial, son instrumentalizados mediante la conformación de mesas técnicas de trabajo en las cuales se busca que los oferentes de servicios financieros tengan una participación activa y un rol protagónico. La creatividad basada en el entendimiento de las necesidades de la población excluida será vital para la consecución de los objetivos de los planes de trabajo de cada mesa técnica, pero más que nada para alcanzar la meta de incidir significativamente en el bienestar de las personas.

Tal como se comentó en el artículo “Retos de la implementación de una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera”, publicado en la edición número 25 de esta revista, los retos para implementar una ENIF pueden dividirse en dos categorías: cualitativos y cuantitativos. Dentro de los primeros, se mencionan dos en particular,



## ESTRATEGIA NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA (ENIF) 2019-2023

siendo uno el de lograr el “Concierto nacional de esfuerzos, que propicie la participación de diversidad de proveedores de servicios financieros (bancarios y no bancarios)”, así como el “Establecimiento de un ambiente regulatorio favorable que impulse la innovación tecnológica e institucional, sin arriesgar la estabilidad financiera, y que considere el principio de

proporcionalidad”. Para ambos casos, la institución encargada de la supervisión del sistema financiero tiene el desafío de buscar el balance entre su misión institucional de promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado y los objetivos de inclusión financiera nacional, no solamente en el ámbito de su competencia, sino también en

el ámbito extendido de la ENIF que abarca a prestadores de servicios financieros no supervisados.

El impacto de la ENIF se logrará en la medida en que las distintas acciones contempladas, tales como programas, iniciativas, reformas regulatorias, diseño de nuevos productos y servicios financieros, habilitación de nuevos canales para la prestación de servicios financieros, entre otras, puedan ser impulsadas de manera coordinada entre los representantes del sector público y los oferentes de servicios financieros. Asimismo, dicho impacto podrá ser mayor en tanto se sorteen los retos cualitativos como los mencionados, aplicando esquemas de trabajo con nuevos paradigmas que tomen en cuenta objetivos institucionales múltiples y no restrictivos. Para el efecto, resulta medular adoptar una visión de país y que las sinergias esperadas de la colaboración anhelada se enfoquen en el bienestar de los individuos que hasta el momento se encuentran enfrentando la crudeza de la pobreza, la cual se ve agravada cuando la administración de su vida financiera está coartada por la falta de posibilidades y oportunidades.



**Ricardo Axuán Estrada Villalta**

\*Licenciado en Administración de Empresas, Magíster en Finanzas (URL), egresado del Programa de Estudios Superiores en Economía y Finanzas de Banca Central (BANGUAT-CEMLA-URL). Experto en desarrollo de normativa financiera y prudencial. Trabajó como Especialista en Servicios Financieros Digitales y Financiamiento para Mipymes en la Alianza para la Inclusión Financiera, basado en Malasia. Nombrado recientemente Coordinador Suplente del Comité Técnico de Implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Es Supervisor del Departamento de Normativa de la Superintendencia de Bancos.



**Raúl Stuardo Juárez Leal**

\*\*Contador Público y Auditor egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Maestría en Administración de Empresas con especialización en Finanzas por la Universidad Francisco Marroquín. Cuenta con especializaciones a nivel nacional e internacional en temas relacionados con operaciones bancarias y gestión de riesgos. Participó en la elaboración de reglamentos de la Ley de Bancos y Grupos Financieros. Ingresó a la Superintendencia de Bancos en 1990 y ha desempeñado los cargos de Auxiliar, Inspector, Supervisor de Área, Auditor Interno y Director en varios departamentos de la Institución. Nombrado recientemente Coordinador Titular del Comité Técnico de Implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Es Director del Departamento de Normativa de la Superintendencia de Bancos.

## La transformación digital: beneficios y retos para el sector financiero

(Parte 1)

Jorge Luis Hernández Rodríguez\*



Actualmente vivimos inmersos en una economía digital, en donde cada vez más personas a nivel mundial se relacionan a través de redes sociales; además, realizan sus consumos, pagos, transferencias u otras operaciones por medio de internet, utilizando diferentes aplicaciones y tipos de dispositivos, a través de móviles. Al respecto, de acuerdo con estadísticas recientes, 4,390 millones de personas se conectan a internet, lo que representa un 56.1% de la población mundial<sup>1</sup>. Asimismo, las ventas del comercio electrónico alcanzaron \$2.5 billones en 2017 y se espera que asciendan a

\$3.5 billones para finales de 2019, lo que representaría un incremento del 40%<sup>2</sup>.

Lo anterior, refleja un panorama de un mundo hiperconectado en la economía digital, en el cual si no se participa, no se logra sobrevivir. Este fenómeno obliga a que muchas instituciones, empresas y organizaciones, se adapten a la nueva forma de hacer negocios y a los nuevos patrones de consumo. Un ejemplo de empresas líderes en este tipo de economía son las denominadas “GAFA” (*Google, Amazon, Facebook y Apple*) quienes nacieron digitalmente; otras empresas aprovecharon las

condiciones tecnológicas, tal es el caso de Uber, Airbnb y Netflix, entre otras; sin embargo, hay empresas que tienen mucho por hacer y justamente lo que tienen que lograr es la transformación digital.

En ese sentido, es necesario definir “transformación digital”, ya que en nuestro medio hay una diversidad de conceptos y también confusiones sobre el tema.

Al respecto, el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés) líder mundial en educación tecnológica en su nivel más fundamental, indica que: “*la transformación digital se trata de la capacidad de las organizaciones, sus*

1 <https://andro4all.com/2019/08/estadisticas-internet>

2 <https://es.statista.com/estadisticas/636842/ventas-de-comercio-electronico-minorista-en-el-mundo--2019/>

*líderes y empleados para adaptarse a los rápidos cambios provocados por la evolución de las tecnologías digitales”.*

Otra definición es la de Brian Solis, experto en materia de innovación y transformación digital, quien desde su punto de vista indica *“La transformación digital es la búsqueda en evolución de modelos comerciales y operativos innovadores y ágiles, impulsados por tecnologías, procesos, análisis y talento en evolución, para crear nuevos valores y experiencias para clientes, empleados y partes interesadas”.*

En este orden de ideas, se puede analizar que, la transformación digital no es solo un tema de reingeniería de procesos mediante el uso intensivo de tecnología de la información o de automatización de procesos y de asumir nuevas competencias digitales, definitivamente va más allá. La transformación digital considera elementos clave como: el liderazgo; tecnologías disruptivas; procesos; información; y, estrategia y cultura digital, siendo el cliente el centro de todo este megaproceso, tal y como se describe en el apartado siguiente:

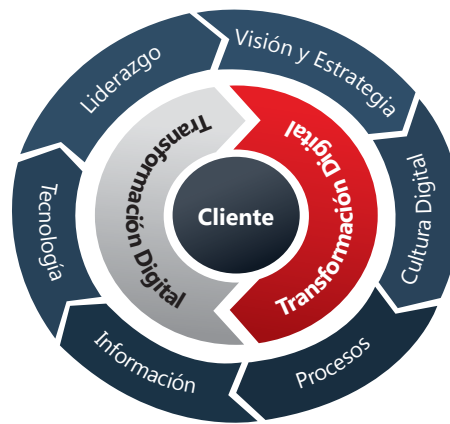
## Elementos clave de la transformación digital

Para que la transformación digital sea útil, debe ser transversal a toda la organización y tomar algunas consideraciones y elementos clave que las empresas deben tener presentes en su implementación.

**Liderazgo hacia lo digital:** requiere la presencia de un líder de primer nivel en la organización a cargo, con el empoderamiento suficiente y la capacidad de impulsar, coordinar y movilizar a la organización hacia el proceso de transformación digital.

**Visión y estrategia de digitalización:** una estrategia implica la revisión profunda de modelos de negocio,

### GRÁFICA Nro. 1



Fuente: Elaboración propia.

procesos, personas e infraestructuras con un enfoque centrado en el cliente, en la mejora operacional, en la calidad de los datos y en la seguridad de estos.

**Cultura digital:** el Consejo de Administración y la Alta Gerencia, son los encargados de fomentar una cultura de cambio digital y de transmitir los beneficios a toda la organización. Este elemento es uno de los más importantes; sin embargo, es el más complejo de implementar.

**Digitalización de procesos:** la organización debe contar con procesos estructurados, eficientes, digitalizados y con reglas de operación claras que permitan tomar decisiones automatizadas.

**Gobernanza de datos:** toda organización debe contar con un gobierno de datos que considere varios aspectos importantes, entre ellos la calidad, gestión y clasificación de la información, así como una adecuada gestión de riesgos de la información, toda vez que los datos facilitan la toma de decisiones y son un aspecto medular en el proceso de transformación digital.

**Tecnologías disruptivas:** de acuerdo con el MIT Professional Education, cuatro son las tecnologías que están transformando nuestras sociedades y un proceso clave para asegurar las mismas, estas son: Blockchain, La Nube, Inteligencia Artificial

(AI, por sus siglas en inglés) e Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés), y el proceso de aseguramiento es la ciberseguridad. Seguidamente se definen estos conceptos y otros, que son los facilitadores de la transformación digital.

**Cliente:** como se observa en la gráfica Nro. 1, el cliente debe estar en el centro de todo proceso de transformación digital, lo que implica para muchos sectores, fuertes cambios de cultura organizacional, en consecuencia de patrones o paradigmas creados de generación en generación.

## Importancia, beneficios y retos de la transformación digital

La importancia de la transformación digital, radica en que si no actualizamos los modelos de negocio, no cambiamos paradigmas y continuamos con la forma tradicional de encarar la economía digital, se corre el riesgo de perderlos, como le ocurrió a Blockbuster, que rentaba películas en formato VHS y DVD y desapareció frente al surgimiento de Netflix, que por un abono mensual a muy bajo costo, permite ver cientos de películas a través de la web; otro es el caso de Nokia, que por no cambiar el sistema operativo de los teléfonos móviles que fabricaba, perdió el mercado; y, por su parte Kodak, que no supo incorporar lo digital a tiempo para ganar en el nuevo mercado de cámaras digitales.

En ese sentido, el camino hacia la transformación digital conlleva una serie de beneficios para las organizaciones, tal y como se muestra a continuación.

- Satisfacción y mejora de la experiencia del cliente.
- Crear una ventaja competitiva para la organización.
- Nuevas oportunidades de negocio.

Continúa...

- Reducción de costos.
- Capacidad de respuesta ante los cambios en el mercado.
- Impulsar la cultura de la innovación dentro de la organización.
- Mejorar la colaboración interna.
- Mejorar la eficiencia en los procesos.
- Fidelizar a los clientes.
- Mejorar el aprovechamiento de las tecnologías disruptivas.

De acuerdo con el informe IDC *FutureScape* "Predicciones en Transformación Digital", en 2019 las empresas transformadas digitalmente pueden generar al menos un 45% más de sus ingresos con los nuevos modelos de negocio. Estos beneficios demuestran la fuerte conexión entre los resultados de negocio y los elementos en que se basa la transformación digital.

No obstante los beneficios, también hay retos que pueden ser limitantes para llevar a cabo un proceso de implementación de transformación digital. Entre los principales destacan la resistencia al cambio, falta de compromiso y participación de la alta dirección por desconocimiento del tema, entre otros.

## La transformación digital en el ámbito financiero

La transformación digital no solo traspasó fronteras, sino también ha alcanzado a todos los sectores de la industria, no siendo ajeno a esta, el mercado financiero; tal es el caso del surgimiento de las

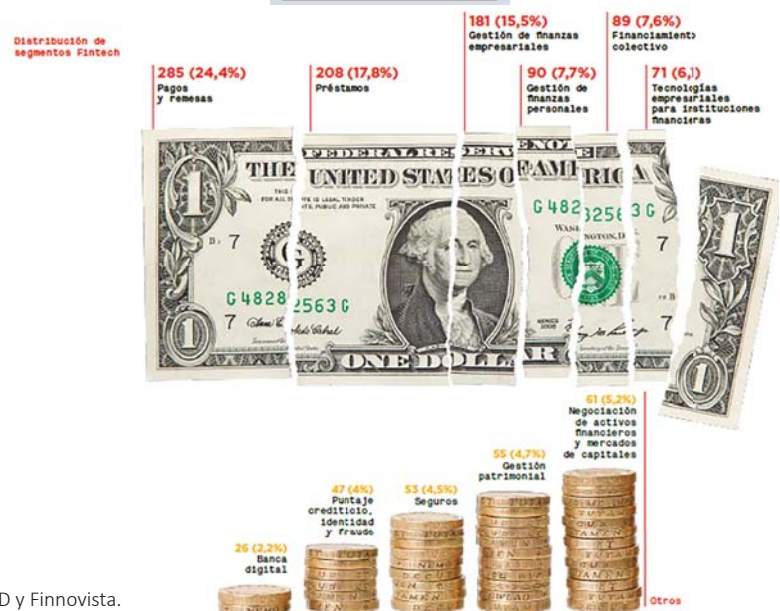
*Fintech* o tecnofinanzas (como las ha denominado el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea), que son "innovaciones financieras propiciadas por la tecnología, que están dando lugar a nuevos modelos de negocio, aplicaciones, procesos o productos con un efecto sustancial sobre los mercados de las instituciones financieras y la prestación de servicios financieros"<sup>3</sup>. Al analizar la definición, vemos que constituye una disrupción en la prestación de servicios financieros, que ha dado lugar a la participación de entes no regulados, lo cual está obligando a las entidades bancarias y financieras a rediseñar sus modelos de negocio y a plantearse estrategias para mitigar los riesgos, tanto la amplificación de los riesgos catalogados como tradicionales (operacional, estratégico y liquidez, entre otros), como el crecimiento

exponencial del riesgo cibernético a medida que se va intensificando el uso de las tecnologías disruptivas en las actividades cotidianas.

Al respecto, el BID y Finnovista, en su informe "*Fintech* en América Latina 2018: crecimiento y consolidación", mencionan que el número de emprendimientos en 2018 fue de 1,166, que representa un incremento del 66% con respecto a 2017, en el que se contabilizaban 703 emprendimientos.

Además, en la gráfica Nro. 2 se refleja que el 42.2% corresponde a pagos, remesas y préstamos. El ámbito asegurador no ha sido la excepción, ya que está evolucionando a través de *Insurtech* (término que surge de la conjunción en inglés entre las palabras seguros y tecnología) y representa el 4.5% de emprendimientos.

**GRÁFICA Nro. 2**



Fuente: BID y Finnovista.

3 Documento: Buenas prácticas - Implicaciones de los avances en Tecnofinanzas (*Fintech*) para los bancos y los supervisores bancarios. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, página 45, febrero 2018.

Continuará...



### Jorge Luis Hernández Rodríguez

\*Contador Público y Auditor egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con Maestría en Informática con Énfasis en Banca Electrónica por la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Posee Certificación del Programa de Transformación Digital y reconocimiento "*Fire Hydrant Award*" otorgados por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés). Ha participado en programas de tecnología de la información en diferentes países; desarrollo de habilidades gerenciales; e, innovación tecnológica, entre otros. Con experiencia en supervisión del riesgo tecnológico y ciberseguridad. Es Supervisor del Departamento de Supervisión de Riesgos Específicos de la Superintendencia de Bancos.

# Retos de la comunicación en crisis

Corina Ibeth Ardón Aguilar\*



Uno de los intangibles más importantes con los que cuenta una organización es la reputación, aspecto que ha cobrado especial relevancia en los últimos tiempos considerando que las percepciones de los *stakeholders* con los que se relaciona una institución, se convierten en referentes de credibilidad y confianza, tanto en la gestión pública, como en la privada.

Según el Foro de Reputación Corporativa (FRC), la construcción y consolidación

de una buena reputación, implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios (calidad), entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo<sup>1</sup>. En ese sentido, construir la reputación institucional se convierte en responsabilidad de todos quienes la integran.

1 Foro de Reputación Corporativa (FRC). (s.f).  
Obtenido de [www.reputacioncorporativa.org](http://www.reputacioncorporativa.org)

Al respecto, es importante resaltar que, en un mundo dinámico y cambiante, se requiere que las instituciones cuenten con estrategias a efecto de promover una adecuada imagen y reputación institucional, basadas en relaciones sólidas con diferentes actores sociales, quienes se convierten en referentes de los valores institucionales y aliados estratégicos en la difusión de los mensajes que la organización comunica.

Además de ser un valioso intangible, la reputación se considera uno de los

más sensibles, por ello la comunicación como herramienta estratégica para modelar y nutrir la imagen y reputación de las instituciones, representa un efectivo ejercicio para mantener y acrecentar la reputación institucional; considerando que, sin reputación, sin prestigio y sin la credibilidad, puede colocar a una institución en serios problemas para abordar el manejo de una crisis.

En ese sentido, la gestión de comunicación demanda establecer mapas de audiencias, definir programas específicos de relaciones públicas, implementar una eficiente y extensiva divulgación; y, sobre todo, evaluar si la imagen y mensajes que se transmiten son los adecuados; es decir, evaluar el impacto de la gestión de comunicación con indicadores de reputación, prestigio y estados de opinión sobre la institución y sus actores, como balance para establecer si la estrategia implementada es la correcta, a fin de mantener entre las audiencias, la credibilidad y confianza necesarias.

De acuerdo a la experiencia, la efectiva comunicación se prueba en tiempos de crisis y esto se da por una importante razón, la comunicación debe tener como objetivo fortalecer la relación con las audiencias lo que conlleva necesariamente una comunicación proactiva. Lo anterior, con el propósito de sostener niveles y estándares de reputación, prestigio y credibilidad que faciliten el actuar y desarrollo de los mandatos de las instituciones.

Existen casos de estudio que demuestran cómo en los últimos años organizaciones y empresas han gestionado diversas crisis frente a sus audiencias, y gracias a estrategias de comunicación efectivas, ha sido posible atender acontecimientos indeseables o inevitables, considerando



principalmente la capacidad para comunicarse oportunamente, de manera transparente, continuada y cercana.

De tal manera que, la comunicación como herramienta estratégica se puede definir como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, para influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última, cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Collado, s.f.)<sup>2</sup>.

Previo a abordar los retos de la comunicación en crisis, es importante indicar en qué consiste una crisis. Para el experto Octavio Rojas Orduña, es un acontecimiento extraordinario o una serie de acontecimientos que afectan de forma diversa la integridad del producto, la reputación, la estabilidad

financiera de la organización o la salud y el bienestar de los trabajadores de la comunidad y del público en general. En ese sentido, las crisis pueden activarse por diferentes elementos que afectan la actividad normal de los procesos de una organización, tales como, información falsa o inexacta que se hace pública, desastres naturales, temas relacionados con el medio ambiente, señalamientos contra personal de la organización, descontento social, entre otros. Si bien es cierto que cada crisis tiene particularidades específicas y que ninguna es igual a otra, existen características comunes importantes de atender.

**Convertir un evento adverso en una oportunidad para fortalecer la imagen y reputación institucional...**

<sup>2</sup> [https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.XfuYDNZKhTZ](https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.XfuYDNZKhTZ)

## CARACTERÍSTICAS DE UNA CRISIS



**Centro de atención:** la opinión pública estará al pendiente de las reacciones de la organización.



**Falta de información:** generalmente no se cuenta con la información necesaria para abordar el tema.



**Inesperada:** pueden suscitarse en el momento menos esperado, acompañadas del factor sorpresa.



**Contra el tiempo:** la opinión pública demanda información y reacciones inmediatas, lo que genera un estado de pánico.



**Efectos secundarios:** la crisis puede generar otros efectos que impacten a la organización.

En el caso de la gestión de una crisis, el mayor reto para los equipos gerenciales es plantear con claridad el objetivo del proceso comunicacional, lo que permitirá establecer las líneas de acción y tácticas que permitan minimizar el efecto negativo de la crisis.

Otro aspecto fundamental está asociado a la información con la que se cuenta dentro y fuera de la institución como insumo básico para entender la situación de crisis, así como los aspectos que la misma conlleva: responsables, involucrados, consecuencias, posibles daños a terceros, costos o medidas correctivas que se requieran.

La reacción oportuna es otro de los retos importantes, una premisa en comunicación cita que, si una institución no se pronuncia alguien más lo hará bajo el enfoque propio o percepción de la crisis; en ese sentido, los mensajes de contención pueden mantener la calma por un tiempo determinado y generar empatía ante la opinión pública.

El entorno dinámico en el que las instituciones se desenvuelven hoy por hoy, el creciente acceso a la tecnología, el uso de redes sociales y el cambio que han sufrido las comunicaciones, obliga a las instituciones a estar preparadas

para reaccionar ante una información que pudiera propagarse e impactar de manera negativa, considerando que la exposición ante la opinión pública está al alcance de un solo “click”. Por lo que, la tecnología y el uso de las redes sociales pueden convertirse en aliados en la comunicación o en mayores detonantes de la crisis.

Construir un adecuado capital de imagen para fortalecer la credibilidad al momento de pronunciarse, así como las buenas relaciones con los actores sociales, minimiza los efectos de la desinformación, ambigüedad de las noticias que pudieran generarse, comentarios negativos o impacto en la imagen de una institución. Las relaciones que la organización y su cuerpo directivo logren establecer, permitirán que terceros se pronuncien a favor de la institución y permita mayor credibilidad.

Si se materializa el riesgo reputacional, la institución tendrá que contar con estrategias que permitan recuperar el nivel de reputación en un tiempo razonable, y actuar lo antes posible para mitigar el impacto que pudiera tener.

En conclusión, el reto más importante en el manejo de la comunicación en crisis es lograr la resiliencia de una institución y convertir un evento adverso en una oportunidad para fortalecer la imagen y reputación institucional, para dar a conocer el capital de confianza construido a lo largo del tiempo.



**Corina Ibeth Ardón Aguilar**

\*Licenciada en Periodismo por la Universidad Panamericana, con diplomados en Reingeniería de la Radiodifusión por la Universidad Galileo y Preparando a las Organizaciones para el Cambio por la Universidad REGENT y el INTECAP, cuenta con estudios de Publicidad. Locutora Profesional con licencia activa extendida por la Dirección General de Radiodifusión y Televisión Nacional. Con experiencia en comunicación estratégica y comunicación en crisis, ha participado en diferentes cursos de comunicación para estructuras de Banca Central organizados por el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA). Ha laborado como conductora en diferentes noticieros de televisión y fue corresponsal para Guatemala de la cadena internacional de noticias UNIVISIÓN. Es Miembro del Comité de Gestión de Crisis del Programa de Continuidad del Negocio y Coordinadora de la Unidad de Comunicación Institucional del Departamento de Desarrollo Institucional de la Superintendencia de Bancos.

## Gobernanza de la información

Sandra María Lemus\*



Hoy en día se conocen cuatro grandes revoluciones industriales, de las cuales se encuentran sus orígenes en el siglo XVIII y desde entonces sus avances han tenido lugar en nuestra sociedad. Es así como la primera marcó el proceso de mecanización de la industria; la segunda se destacó por la producción en masa, el ensamblaje y la utilización de energía eléctrica; la tercera introdujo la automatización a través del uso de las computadoras; y por último, estamos viviendo la cuarta, que se describe como la convergencia entre los mundos físico, digital y biológico.

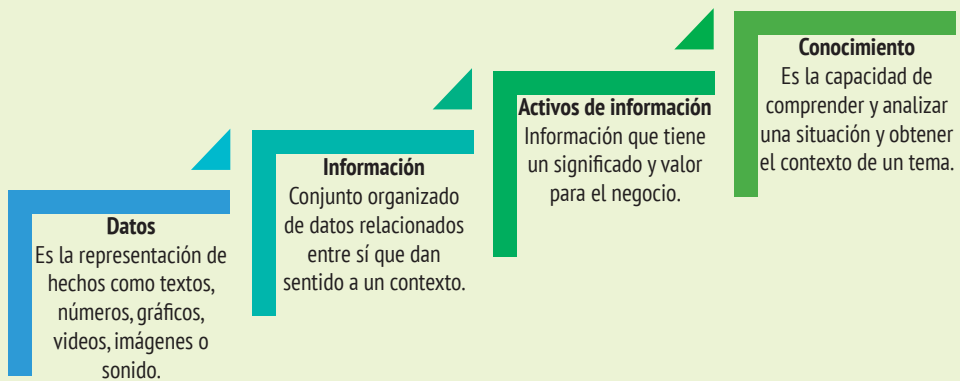
La Cuarta Revolución Industrial, llamada también Industria 4.0, es una fusión de avances en inteligencia artificial (IA), robótica, internet de las cosas (*IoT*<sup>1</sup>), impresión 3D, *big data*<sup>2</sup> y servicios en la nube, computación cuántica, *blockchain*<sup>3</sup> y otras tecnologías. Esta fusión es muchas veces la fuerza colectiva detrás de una gran cantidad de productos

y servicios que se están convirtiendo en indispensables para la vida moderna; por ejemplo, sistemas GPS que sugieren la ruta más rápida a un destino, asistentes virtuales activados por voz, recomendaciones personalizadas de Netflix y hasta la capacidad de las redes sociales de influir en el comportamiento de las personas.

Esta revolución se basa en la generación y utilización de **información**, identificada como un activo (posiblemente uno de los más importantes para las organizaciones), que puede generar valor a través de ser comprendida y analizada obteniendo **conocimiento**.

- 1 *Internet of Things* por sus siglas en inglés.
- 2 *Big data* (datos masivos en español), es el proceso de recolección de grandes cantidades de datos y su inmediato análisis para encontrar información relevante para las organizaciones.
- 3 *Blockchain* (cadena de bloques en español), es una base de datos compartida que funciona como un libro para el registro de operaciones de compra-venta o cualquier otra transacción.

## EVOLUCIÓN DE LOS DATOS AL CONOCIMIENTO



Fuente: Ernest & Young.

Sin embargo, existen algunas consideraciones que determinan el éxito o no, en cuanto a la generación de conocimiento en las organizaciones; por ejemplo, los datos en su forma pura no se transforman o se convierten en información o en un activo que genere valor; asimismo, es necesario ocuparse de su integridad, confidencialidad y disponibilidad, gestionando los riesgos relacionados. En ese contexto cobra especial interés para las organizaciones contar con la capacidad de gobernar sus datos, lo que ha dado lugar al concepto de gobernanza de la información, definida de la forma siguiente:

### CONCEPTO DE GOBERNANZA DE LA INFORMACIÓN

La especificación de los derechos y de un marco de responsabilidad para fomentar un comportamiento adecuado en la valoración, creación, almacenamiento, uso y eliminación de información. Esto incluye los procesos, roles, normas y métricas que aseguran el uso eficaz y eficiente de la información para permitir a una organización alcanzar sus objetivos.

Fuente: Data Management Institute.

### La importancia de una adecuada gobernanza de la información en las organizaciones

Aunque desde su concepto se delinea la importancia de una adecuada gobernanza de la información, a continuación algunos de los beneficios relacionados.

### BENEFICIOS DE LA GOBERNANZA DE LA INFORMACIÓN

**Agregar valor:** definir y establecer los diferentes tipos de comunicación necesaria para agregar valor a la organización a partir de una visión global capaz de transformar el negocio en su conjunto.

**Gestionar los datos como un activo:** la gestión y desarrollo de los datos como un activo para satisfacer a usuarios internos y clientes, así como tomar mejores y más rápidas decisiones.

**Responder a las demandas actuales:** conseguir una mayor disponibilidad, facilidad de uso, consistencia e integridad de los datos, requisitos clave para apoyar las iniciativas de innovación del negocio.

**Accesibilidad de los datos:** de forma oportuna y confiable, siempre en función de la política definida y de un significado global.

**Asegurar que los datos cumplen con los requerimientos de la organización:** calidad de los datos como resultado de la aplicación de un proyecto de gobierno de datos, de la política definida y de un significado global.

**Asegurar la integridad:** evitar y prevenir incoherencias entre distintos sistemas o aplicaciones, garantizando la toma de decisiones confiables.

También es necesario considerar que cuando la gobernanza de la información es deficiente o simplemente se carece de ella, los datos no se integran en un concepto holístico del conocimiento y control de la información, haciendo vulnerable a la organización a la materialización de posibles eventos de riesgo o siniestralidades; por ejemplo, el uso y divulgación indebida de la información sensible que puede derivar en daños reputacionales, financieros o hasta en la pérdida total o quiebra de las organizaciones.

### Roles y responsabilidades en un proceso de gobernanza de la información

Considerando la importancia que tiene la gobernanza de la información para las organizaciones, la responsabilidad directa de mantener un marco de gobernanza es de la autoridad

jerárquica de mayor rango en una entidad, quien debe dirigir y velar porque este marco se mantenga en línea con los objetivos estratégicos de la misma.

Un marco de gobernanza de la información se define mediante el establecimiento de políticas, procedimientos, gestión de riesgos y controles relacionados, cuya responsabilidad de ejecución y mantenimiento recae en los mandos medios de la organización y que se puede materializar mediante la conformación de un equipo con suficiente capacidad técnica y empoderamiento para lograr que este marco permee a lo largo y ancho de las entidades.

El conocimiento y cumplimiento de este marco de gobernanza de la información debe ser responsabilidad del personal de la organización y los usuarios o clientes deben conocer el entorno de control en cuanto a la gestión de la información de la entidad.

### Marco de gobernanza de la información

Un marco de gobierno de la información debería considerar, como mínimo, los elementos siguientes<sup>4</sup>:

4 Arquitectura de los datos: los procedimientos de gobierno de datos para mantener consistente la seguridad de la información.  
Metadatos y clasificación: los datos que soportan las operaciones del negocio deben gestionarse, controlarse y clasificarse.



Fuente: Data Management Institute.

Un marco de gobernabilidad de la información en una organización debería dar respuesta a preguntas como ¿Qué se sabe sobre la información de la empresa?, ¿De dónde provienen los datos?, ¿Están estos datos alineados con las políticas organizacionales?, ¿Quiénes tienen acceso a esta información?, ¿Cuáles de estos datos son activos de información y qué valor generan?, ¿Qué tan sensible es la información y qué riesgos relacionados existen?, entre otras.

### Conclusiones

La Cuarta Revolución Industrial se caracteriza por la abundancia de información y de tecnología aplicada, provocando que se considere que la información es uno de los principales

activos de toda organización, siendo también así en las instituciones financieras.

Las grandes cantidades de información por sí solas no harán exitosa a una institución, ya que su utilidad depende de la gestión del conocimiento, del valor que esta genere para la organización y de la gestión que realicemos de la misma, determinando así la gobernanza de su información.

La gobernanza de la información es responsabilidad de todos dentro de una organización; sin embargo, el tono o importancia lo impone el consejo de administración o la autoridad jerárquica superior equivalente y debe definirse claramente su alcance y evaluar su nivel de madurez.



Sandra María Lemus

\* Ingeniera en Ciencias y Sistemas por la Universidad de San Carlos de Guatemala; Máster en Auditoría de Tecnología de la Información por la Universidad Galileo de Guatemala; y, Máster en Tecnologías Informáticas Avanzadas por la Universidad de Castilla La Mancha, España. Certificada internacionalmente como Auditora de Sistemas de Información (CISA, por sus siglas en inglés), COBIT 5 e ITIL 4. Es Especialista en aseguramiento y control de Tecnologías de la Información, con más de 16 años de experiencia. Es Supervisora del Departamento de Tecnología de la Información de la Superintendencia de Bancos.

# La gestión de la ciberseguridad en instituciones financieras

Gustavo Adolfo Rodas Gómez\*



En la actualidad todas las actividades que se desarrollan tienen dependencia tecnológica, desde los servicios básicos y financieros, hasta los procesos más complejos, la seguridad de la información es vital, ya que preserva y garantiza la continuidad de las operaciones en una empresa.

Conforme lo anterior la gestión de la ciberseguridad es el proceso mediante el cual se busca la preservación de la confidencialidad, integridad

y disponibilidad de la información tecnológica en el ciberespacio, más cuando se trata de instituciones financieras, ya que a las mismas se les ha confiado el resguardo de los recursos del público.

Según el Informe Global de Riesgos del Foro Económico Mundial 2018 los ciberataques a gran escala y las filtraciones o robos masivos de datos están considerados dentro de los cinco principales riesgos significativos en la próxima década a nivel global.

“Los riesgos de ciberseguridad también están creciendo, tanto en su prevalencia como en su potencial disruptivo. Los ataques contra empresas casi se han duplicado en cinco años, y los incidentes que una vez se consideraron extraordinarios se están volviendo cada vez más comunes” (WEF, 2018).

En el informe citado correspondiente al 2019, los ataques cibernéticos a gran escala y el colapso de la infraestructura de información esencial, son



considerados riesgos tecnológicos a nivel mundial, que de producirse, pueden tener un impacto significativo en varios países e industrias dentro de los próximos diez años.

Debido a las amenazas y ataques cibernéticos la gestión de la ciberseguridad ha cobrado relevancia y por ende ha demandado una mayor inversión de recursos humanos y financieros; se han desarrollado varios estudios que miden el nivel de impacto de ataques en la ciberseguridad; en ese sentido, el estudio denominado “Estado de la Ciberseguridad en el Sector Bancario en América Latina y el Caribe” realizado por la Organización de los Estados Americanos (OEA), establece que los equipos responsables de seguridad digital de las instituciones en el sector bancario en América Latina se componen de un

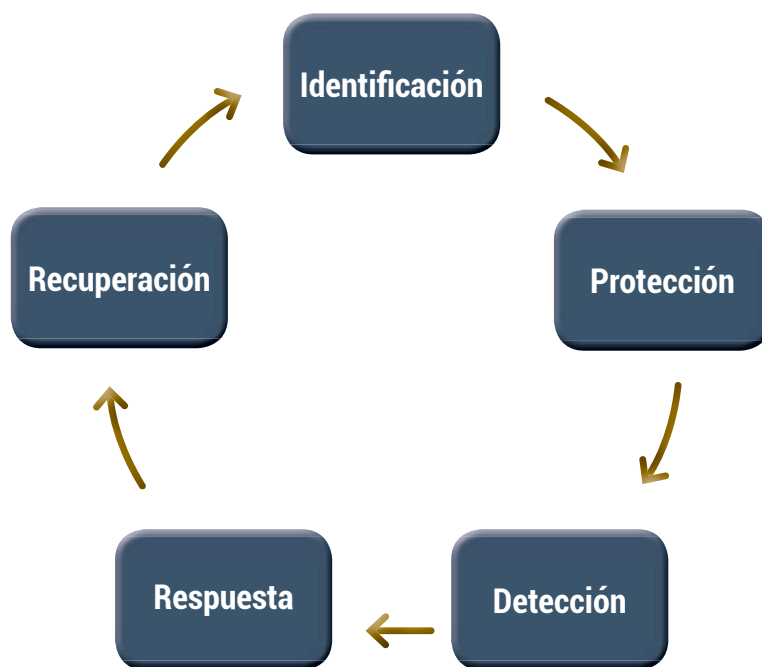
promedio por 17 colaboradores, lo cual varía por el tamaño de la institución y el 82% de las entidades encuestadas en dicho estudio consideran que este número de funcionarios aumentará en el corto plazo.

Para comprender de mejor forma cómo es visto nuestro país en el tema de ciberseguridad, existe un índice mundial de ciberseguridad el cual mide el compromiso de los países, a fin de crear conciencia sobre la importancia y las diferentes dimensiones de dicho flagelo. Este índice se obtiene por medio de 25 indicadores y 157 preguntas seleccionadas con base en los criterios de relevancia, disponibilidad y calidad de datos; así como la posibilidad de verificación cruzada a través de datos secundarios. En el citado índice se considera a Guatemala en el puesto 112, es decir, que la ciberseguridad

es un asunto al cual deberá dársele mayor importancia, ya que el estudio denota que el nivel de compromiso para nuestro país no ha tenido el impacto necesario.

Conforme lo anterior, la Superintendencia de Bancos se encuentra incorporando al Reglamento de Riesgo Tecnológico aspectos relativos a la ciberseguridad; asimismo el Congreso de la República de Guatemala ha emitido un proyecto de ley contenido en la iniciativa 5601 que busca aprobar la Ley de Prevención y Protección contra la Ciberdelincuencia, sin olvidar que existe una estrategia nacional de ciberseguridad, en donde se definen infraestructuras críticas, tecnologías de información y comunicaciones, respuesta a incidentes, administración pública, sector privado y financiero y la sensibilización mediante la educación.

## MARCO DE CIBERSEGURIDAD DEL NIST



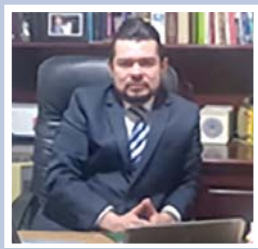
Fuente: NIST: *National Institute of Standards and Technology*.

Finalmente, es importante mencionar que el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología, que es un referente en materia de ciberseguridad, establece los aspectos que deben considerarse para una adecuada resiliencia cibernética, en el cual se encuentran una serie de pasos que van desde la correcta identificación de los activos en el ciberespacio, seguido de contar con una protección adecuada de los mismos, con el propósito de tener una clara detección de posibles amenazas y que permitan dar una respuesta oportuna ante los ataques, con el propósito de contar con una

recuperación de la normalidad de los procesos. Dicho esquema permite a una entidad sobreponerse ante cualquier ataque y volver a operar

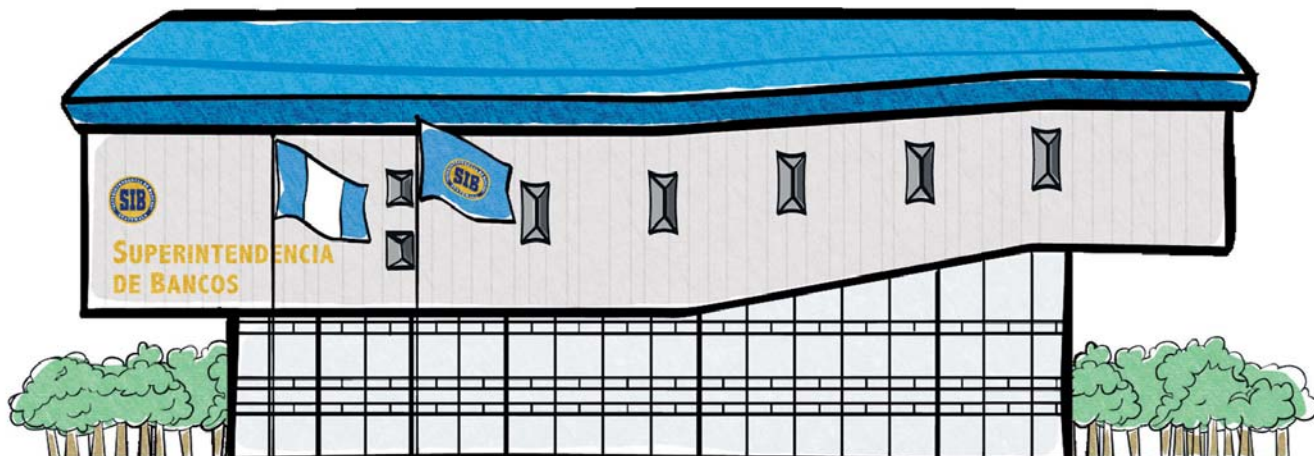
con normalidad en sus procesos, a fin de que los usuarios de estos no sean afectados.

Es importante mencionar, que todos los aspectos indicados se han incorporado en las modificaciones al Reglamento para la Administración del Riesgo Tecnológico, con lo cual la Superintendencia de Bancos utilizando las mejores prácticas y consciente de los cambios tecnológicos y de los riesgos asociados busca fortalecer la gestión de la ciberseguridad en la banca nacional, considerando que la preservación de los activos en el ciberespacio es un asunto que permite dar seguridad a la población y mejora la estabilidad y confianza en el sistema financiero nacional.



**Gustavo Adolfo Rodas Gómez**

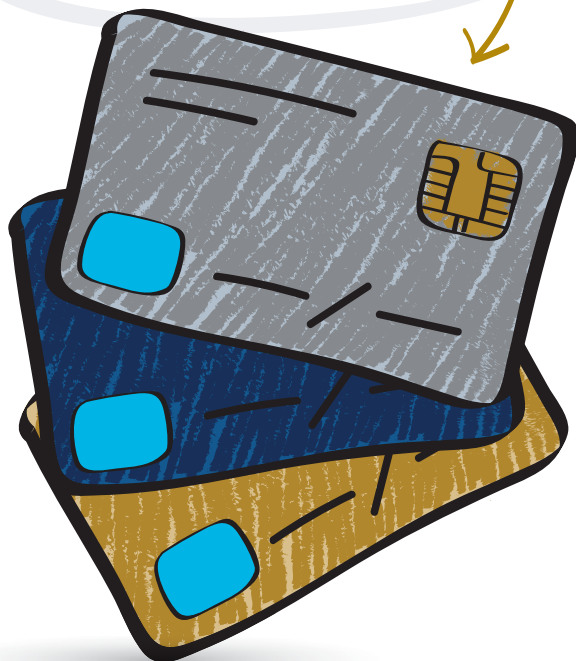
\*Contador Público y Auditor egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Maestría en Administración de Negocios con Orientación en Dirección Estratégica por la Universidad Mesoamericana. Posee experiencia en supervisión de riesgos financieros en bancos, financieras, entidades fuera de plaza o entidades *off shore*, seguros, entre otras. Es catedrático de los cursos de maestría universitaria de Gobierno Corporativo, Riesgos, Informes y Matrices de Riesgos en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala; y, docente del Centro de Estudios y Desarrollo Especializado (CEDE) de la SIB. Es Coordinador de la Unidad de Innovación y Desarrollo (UNIDE) y Asesor de la Intendencia de Estudios y Normativa de la Superintendencia de Bancos.



## LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS LE RECOMIENDA HACER USO ADECUADO DE SU TARJETA DE CRÉDITO.

La tarjeta de crédito es un medio de pago, que permite utilizar una línea de crédito otorgada por un emisor.

No es dinero extra, es un préstamo que se debe pagar en el tiempo y condiciones pactadas.



### Beneficios:

- ✓ Representa una oportunidad de financiamiento, si se da un uso adecuado.
- ✓ Puede financiar su compra por el plazo establecido en el contrato, sin el pago de intereses y recargos.
- ✓ Es recibida en la mayoría de los establecimientos comerciales.

### Recomendaciones para un buen uso de la tarjeta de crédito:

- ✓ Utilícela para facilitar los pagos, dentro de su presupuesto.
- ✓ Revise sus estados de cuenta y verifique consumos, retiros y pagos realizados.
- ✓ Cubra puntualmente los pagos y procure pagar el total del crédito, para evitar intereses y otros cargos que apliquen.
- ✓ Tenga a mano los números de teléfono del emisor de la tarjeta, para realizar consultas, reportar extravío o robo de la misma.



Superintendencia de Bancos  
Guatemala, C. A.



SIB Guatemala



@sib\_guatemala



SuperBancosGuatemala



sib\_guatemala



Superintendencia de Bancos (SIB)

Visite:

[www.sib.gob.gt](http://www.sib.gob.gt)

