



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL

“Análisis de los procesos de cartera de crédito de las instituciones del sistema financiero nacional, detección de riesgos e implementación de controles internos”

Tesis de Grado

Autor:

Herrera Guerrero Gladis Mireya, Dra.

Directora:

Garate Moncayo Paquita Magaly, Ing.

Centro Universitario Loja
2012

Certificación

Ingeniera

Paquita Garate Moncayo

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “Análisis de los procesos de cartera de crédito de las instituciones del sistema financiero nacional, detección de riesgos e implementación de controles internos” realizado por el profesional en formación **Gladis Mireya Herrera Guerrero**, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, diciembre de 2012.

f)

Cesión de Derechos

Yo, Gladis Mireya Herrera Guerrero, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y acepta la disposición del art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice “forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual e investigaciones , trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f)

Gladis Mireya Herrera Guerrero
CI. 1103677157

DEDICATORIA

El fruto de mi esfuerzo y dedicación, siempre dedicado para:

La memoria de papá y hermana...

Por iluminar desde el cielo cada una de mis decisiones, y aunque no lo sepan, se lo dedico.

A mi mamá...

Por su apoyo incondicional, por encomendarme siempre con Dios y hacer que sus oraciones fueran escuchadas.

A mi esposo...

Por su amor, comprensión y paciente espera, porque sus palabras incondicionales me relajan en los momentos de tensión.

A mis hermanos...

Además de ser buenos amigos, la mejor compañía para compartir el mismo techo.

A mis sobrinos...

Por inyectar en mi, esa energía propia de su juventud.

A mis amigos y compañeros de trabajo...

Por hacer que cada pedazo de tiempo fuera ameno.

En fin, a todos quienes de una u otra forma supieron darme su respaldo para que pueda llegar alcanzar este reto.

Gladis Mireya

AGRADECIMIENTO

Gracias a la Universidad Técnica Particular de Loja...

Por brindar la oportunidad de actualizarse a sus estudiantes, con estándares de calidad.

Gracias a los señores catedráticos de la Maestría de Auditoría Integral...

Por impartir sus conocimientos, de manera desinteresada, únicamente en nombre de su vocación por enseñar.

Gracias a la ingeniera Paquita Garate, Directora de la presente tesis...

Ya que con sus enseñanzas y sabias orientaciones, me permitió que el presente trabajo tenga el éxito deseado.

En fin Gracias a todos, quienes directa o indirectamente...

Contribuyeron a la culminación de este proyecto.

Gladis Mireya

INDICE DE CONTENIDOS

	TEMA	PAG.
	Certificación
	Cesión de Derechos
	Autoría
	Dedicatoria
	Agradecimiento
	Resumen Ejecutivo
	Capítulo I.- Sistema financiero	
1.1	Importancia del Sistema Financiero
1.2	Constitución y Organización de Instituciones del Sistema Financiero Privado
1.3	Del Gobierno y de la Administración
1.4	El Directorio
1.5	Control y vigilancia de las instituciones financieras
	Capitulo II.- Gestión de riesgo y prevención de fraude	
2.1	Generalidades de Riesgo
2.2	Administración de riesgos
2.3	Importancia de la gestión de riesgos

2.4	Clasificación de los riesgos		
2.5	Gestión de riesgo operativo
2.6	Importancia de la Gestión del Riesgo Operacional
2.7	Factores del Riesgo Operativo
2.7.1	Procesos
2.7.2	Personas
2.7.3	Tecnología de información
2.7.4	Eventos externos
2.8	Administración del Riesgo Operativo
2.9	Responsabilidades en la administración del riesgo operativo
2.10	Planes de Mitigación del Riesgo Operacional
Capítulo III.- Procesos			
3.1	Definición
3.2	Clasificación de los procesos
3.3	Gestión de Procesos
3.3.1	Principios de la Gestión por Procesos
3.3.2	Mapa de procesos
Capítulo IV .- Control interno			
4.1	Definición

4.2	Componentes del control interno
4.2.1	Ambiente de Control
4.2.2	Establecimiento de Objetivos
4.2.3	Identificación de Eventos
4.2.5	Evaluación De Riesgos
4.2.5	Respuesta a los Riesgos
4.2.5	Actividades de Control
4.2.7	Información y Comunicación
4.2.8	Supervisión
4.3	Métodos de evaluación
4.3.1	Cuestionarios
4.3.2	Flujogramas
4.3.3	Matrices
4.4	Combinación de métodos
4.5	Técnicas de Evaluación
4.5.1	Técnicas de verificación ocular
4.5.2	Técnicas de verificación verbal
4.5.3	Técnicas de verificación escrita
4.5.4	Técnicas de verificación documental
4.5.5	Técnicas de verificación física
4.6	Limites de los controles internos y la seguridad razonable

Capitulo V .- Análisis de los procesos de cartera de crédito de las instituciones del sistema financiero nacional, detección de riesgos e implementación de controles internos

5.1	Caracterización de Procesos
5.2	Análisis de Los Procesos

Capitulo VI .- Conclusiones y Recomendaciones

6.1	Conclusiones
6.2	Recomendaciones

Bibliografía

RESUMEN EJECUTIVO

Las operaciones de cartera de una entidad financiera corresponde a los procesos de mayor criticidad de una entidad financiera, de allí nace la necesidad de realizar una correcta gestión de los riesgos que se encuentran inmersos en si mismo.

Es la presente tesis realizamos un análisis de los procesos y subprocesos del macroproceso “Colocaciones”, incluimos los eventos de riesgo operativo que fueron identificados a lo largo del seguimiento de los flujogramas, y finalmente incluyendo la respuesta que le daremos al evento detectado, la implementación de controles que permitirán que las entidades financieras no presenten pérdidas económicas por el mal funcionamiento o mala ejecución de sus subprocesos. Adicionalmente se determinó qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, estableciendo prioridades e incluyendo planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

Es importante concientizar a las entidades financieras a través de su administración y crear conciencia y sensibilizar al personal en la cultura de los riesgos, para que sean ellos mismos quienes puedan controlar y evaluar sus procesos.

CAPITULO I
SISTEMA FINANCIERO

SISTEMA FINANCIERO

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo el de canalizar el ahorro de las personas, el cual permite el desarrollo de la actividad económica haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público, y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos.

El Sistema Financiero Nacional es la columna vertebral de la economía del país, es la base fundamental para la realización de todas las transacciones económicas, tanto a nivel nacional como internacional. El Sistema Financiero esta regulando todas las transacciones personales, empresariales del Estado.

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.

1.1 Importancia del Sistema Financiero

El sistema financiero es una parte muy crítica de la economía moderna, puesto que a través de éste se realizan toda clase de actividades financieras, tales como transferir recursos en el tiempo, entre sectores y regiones por lo que esta función permite que las inversiones se dediquen a sus usos más productivos, en vez de embotellarse en donde menos se necesitan.

El sistema financiero tiene cómo actividad central transferir los fondos de las personas que los tienen, a quienes tienen un déficit, por lo que el sistema financiero promueve una mayor eficiencia, ya que hace rentable el dinero de quien no lo necesita llevándolo a quien si lo hace producir.

El sistema financiero vigila los recursos para asegurarse de que son empleados en la forma comprometida. El sistema financiero puede crear una crisis en un país, si colapsa el sistema financiero, las empresas no pueden conseguir el dinero que necesitan para continuar con los niveles corrientes de producción, y mucho menos para financiar la expansión mediante nuevas inversiones. Una crisis puede desencadenar un círculo vicioso por lo cual los bancos recortan su financiamiento, llevaría a las empresas a recortar su actividad, y esto a su vez podría reducir la producción y las rentas.

1.2 Constitución y Organización de Instituciones del Sistema Financiero Privado

La Superintendencia autorizará la constitución de las instituciones del sistema financiero privado. Estas instituciones se constituirán bajo la forma de una compañía anónima, salvo las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

La Superintendencia autorizará a las instituciones del sistema financiero privado, sujetas a esta Ley, la adopción y registro de cualquier denominación que crean conveniente, con tal que no pertenezca a otra institución y que no se preste a confusiones.

En su denominación las instituciones del sistema financiero harán constar su calidad de "banco" o "sociedad financiera" o "corporaciones de inversión y desarrollo".

Las instituciones del sistema financiero privado pueden constituirse en un sólo acto, por convenio entre los que otorguen la escritura, o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Al momento de constituirse deberá establecerse en el Estatuto Social el capital autorizado, hasta cuyo monto podrá la institución del sistema financiero privado aceptar suscripciones y emitir acciones. El capital suscrito, al tiempo de la constitución, no podrá ser menor del cincuenta por ciento (50%) del capital autorizado y por lo menos la mitad del capital suscrito deberá pagarse antes del inicio de las operaciones. Las instituciones del sistema financiero no podrán otorgar ni emitir acciones o bonos para remunerar servicios.

Las instituciones financieras deberán notificar a la Superintendencia la fecha en que iniciarán sus operaciones. Si la institución no inicia las operaciones al público en el transcurso de seis meses, contados a partir de la fecha de otorgamiento del certificado de autorización, éste quedará sin valor ni efecto, y ello será causal de liquidación de la sociedad; salvo que, por causas debidamente justificadas, la Superintendencia antes del vencimiento del plazo señalado lo amplíe por una sola vez hasta por seis meses.

Inscrita la resolución que aprueba la constitución de la institución financiera, el banco depositario de la cuenta de integración de capital pondrá a disposición de los administradores de la institución constituida, los valores depositados más los intereses devengados.

El trámite de constitución de las instituciones del sistema financiero privado se sujetará a las disposiciones previstas en la Ley y a las normas que expida la Superintendencia de Bancos para el efecto.¹

¹ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero 2009, artículos 3-7, 12-18

1.3 Del Gobierno y de la Administración

En la Junta General de Accionistas, cada acción pagada dará derecho a un voto.

Los accionistas podrán conferir poder o carta poder para votar en ella.

La transferencia de acciones emitidas por las instituciones financieras, comporta la de todos los derechos inherentes a ellas.

El derecho preferente para la suscripción de acciones en un aumento de capital, así como para recibir el certificado de preferencia, será ejercido por los accionistas que aparezcan registrados como tales, en el Libro de Acciones y Accionistas, a la fecha en la que se publique por la prensa el llamado al ejercicio de este derecho.

La Junta General de Accionistas se reunirá en la forma y para los efectos determinados en la Ley de Compañías, dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual, con el fin de conocer y resolver sobre el informe del directorio relativo a la marcha del negocio, los estados financieros y distribución de utilidades, el informe de los auditores externos e internos.

Toda elección que realice la Junta General de Accionistas se efectuará por voto escrito, de cuyo escrutinio se dejará constancia en el acta respectiva²

1.4 El Directorio

La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su Estatuto.

Los miembros del directorio serán civil y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus respectivas atribuciones y deberes.

² Ley General de Instituciones del Sistema Financiero 2009, artículos 3-7, 12-128-298

Son atribuciones y deberes del directorio, sin perjuicio del cumplimiento de otras obligaciones legales y estatutarias, las siguientes:

- a) Definir la política financiera y crediticia de la institución y controlar su ejecución;
- b) Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgo crediticio, y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas. Igualmente procederá, en lo que sea aplicable, con las operaciones activas y pasivas que individualmente excedan del dos por ciento (2%) del patrimonio técnico;
- c) Emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y el informe de auditoría interna, que deberá incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero. La opinión del directorio deberá ser enviada a la Superintendencia de Bancos siguiendo las instrucciones que ésta determine;
- d) Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones o iniciativas sobre la marcha de la institución; y,
- e) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de esta Ley, de la Superintendencia de Bancos, de la Junta General y del mismo directorio.

El o los miembros del directorio y/o del Consejo de Administración que inobservaren lo dispuesto serán sancionados por el Superintendente de Bancos con una multa de hasta dos mil unidades de valor constante (2000 UVCs), sin perjuicio de la responsabilidad penal a que su conducta diere lugar. Los representantes legales y funcionarios de la institución financiera que hubieren sido previamente convocados deberán, salvo casos de fuerza mayor debidamente justificados, asistir obligatoriamente a las sesiones del directorio, únicamente con voz informativa.³

³ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero 2009, art.30

1.5 Control y vigilancia de las instituciones financieras

El régimen de control y vigilancia, se sujetará a las siguientes disposiciones:

Los representantes deberán conservar los documentos contables de sus gestiones de representación por el plazo y los términos establecidos en la ley;

Los registros contables, cuando corresponda, se ajustarán al Catálogo Unico de Cuentas expedido por la Superintendencia de Bancos y Seguros para uso de las entidades del sistema financiero ecuatoriano;

La Superintendencia de Bancos y Seguros ejercerá la vigilancia y control de las oficinas de representación, de los mandatarios y de las actividades que ejerzan, con las facultades que la Ley le confiere y para el efecto la representación dará acceso a su contabilidad y documentación a los funcionarios que designe la Superintendencia de Bancos y Seguros;

En caso de violación de la Ley o de los reglamentos, la Superintendencia de Bancos y Seguros podrá:

Disponer el cese inmediato y la clausura temporal o definitiva de las actividades de representación; y/o,

Imponer a los representantes, las sanciones previstas en la Ley; dejar sin efecto la autorización dada al infractor y negar a la institución financiera extranjera el derecho de acreditar un nuevo representante en el país, por el tiempo que determine el Superintendente de Bancos y Seguros;

Las oficinas de representación deberán suministrar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, trimestralmente o cuando sean requeridas, una relación de las

actividades desarrolladas y de los créditos otorgados por sus representadas a personas naturales o jurídicas domiciliadas en el Ecuador, incluyendo toda la documentación, información y datos que les sean exigidos;

Los representantes están obligados a informar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, tan pronto tengan conocimiento que la solvencia de su representada ha sido afectada, por cualquier circunstancia interna o externa; y Los formularios, papeles, membretes, tarjetas y demás publicidad y propaganda, llevarán obligatoriamente la inscripción "REPRESENTANTE AUTORIZADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS", a continuación del nombre de aquel y antepuesto al de la entidad representada.

Los representantes no podrán utilizar palabras o denominaciones vagas, ambiguas o dudosas acerca de su naturaleza o carácter.⁴

⁴ Codificación de Resoluciones, libro I.- Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, artículo 15

CAPITULO II
GESTION DE RIESGO Y PREVENCION DE
FRAUDE

GESTION DE RIESGO Y PREVENCION DE FRAUDE

2.1 Generalidades de Riesgo

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) define el término riesgo como la posibilidad de que ocurra un incidente y que afecte negativamente al logro de un objetivo. En esta definición hay implícitos ciertos puntos clave y fundamentales que se deben comprender antes de continuar con los conceptos de gestión de riesgos:

- El riesgo comienza con la formulación de estrategias y la definición de objetivos, los riesgos representan las barreras que se interponen en el logro de esos objetivos.
- El riesgo no se representa como estimación puntual única. Dado que es posible que ocurran muchos resultados diferentes.
- Los riesgos pueden estar relacionados con el hecho de evitar que sucedan cosas negativas o con no poder garantizar que ocurran eventos positivos.
- Los riesgos son inherentes a todos los aspectos de la vida; es decir siempre que hay incertidumbre, hay uno o más riesgos.

COSO define la ERM como:

Un proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la dirección y otro personal de la entidad, que se aplica en la definición de estrategias y en toda la empresa, que está diseñado para identificar incidentes potenciales que pueden afectar a la entidad y que gestiona el riesgo para que se mantenga dentro del grado de aceptación de riesgo, para proporcionar un aseguramiento razonable respecto del logro de los objetivos de la entidad.⁵

⁵ Entrenamiento Integral en Auditoría Interna: fundamentos, aspectos clave y aplicaciones prácticas” Modulo 2: Marco integrado de control interno y gestión de riesgos, Instituto de Auditores Internos.

2.2 Administración de riesgos

Por "Gestión de Riesgos" se entiende en general: el proceso consistente en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. Un factor fundamental para la Gestión de Riesgos es la eficacia de los controles institucionales internos.

En las instituciones del sistema financiero es también el proceso mediante el cual identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

Las instituciones tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo.

Cada institución del sistema financiero tiene su propio perfil de riesgo, según sus actividades y circunstancias específicas; por tanto, al no existir un esquema único de administración integral de riesgos, cada entidad desarrollará el suyo propio.

La identificación del riesgo es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos. Las políticas y estrategias de la institución del sistema financiero deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable; este nivel se manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, normas, procesos y procedimientos que establecen la responsabilidad y la autoridad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse si cambian las condiciones o las tolerancias de riesgo.

Una vez identificados los riesgos deben ser cuantificados o medidos con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer los controles o correctivos necesarios.

Para la administración del riesgo las instituciones del sistema financiero implantarán un sistema de control que permita la verificación de la validez del cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la entidad.

El proceso que se implante en la institución para la administración integral de riesgos deberá ser permanentemente revisado y actualizado. Una adecuada administración integral de riesgos debe incluir, de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada institución, al menos lo siguiente:

- Estrategia de negocio de la entidad,
- Políticas para la administración integral de riesgos y definición de límites de exposición para cada tipo de riesgo,
- Procedimientos para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los distintos tipos de riesgo;
- Una estructura organizativa que defina claramente los procesos, funciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución del sistema financiero, que deberá incluir el comité y la unidad de administración integral de riesgos.

2.3 Importancia de la gestión de riesgos

La gestión del riesgo en una entidad debe contribuir a configurar el perfil de riesgo que se adecue a los objetivos estratégicos, y de creación de valor de la institución preservando su solvencia. Debe de existir, por tanto, una coherencia entre los objetivos estratégicos y el perfil de riesgos deseado. Para asegurar una adecuada gestión de los riesgos a nivel global en la entidad se ha de disponer una serie de componentes, como son:

Procedimientos: En lo referido a los procedimientos, el Consejo de Administración de la entidad y las demás instancias de gobiernos deben definir, aprobar y revisar la estrategia y la política de gestión de riesgos de la entidad, así como el marco operativo en el que se va a desarrollar.

La entidad deberá contar con un modelo de Gestión de Riesgos homogéneo que posibilite que el riesgo pueda ser admitido, seguido y recuperado de manera uniforme con la diversidad de matices de los negocios, áreas geográficas, segmentos de clientes en los que opera.

Estructuras.- En todo este modelo, la continua formación técnica de los análisis de riesgo y de sus gestores constituye una necesidad ineludible. La evolución que vienen sufriendo los modelos de gestión de riesgos de las entidades, tanto desde el punto de vista interno como desde el propio punto de vista regulatorio con el Nuevo Acuerdo de Capitales denominado BIS II, hace necesario un continuo reciclaje en cuanto al conocimiento y las habilidades técnicas de las áreas de riesgo.

Además la Gestión de Riesgos puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios principales de una adecuada gestión de riesgo incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos;
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la Organización;
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones;
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio;
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan;
- Menos sorpresas y crisis;
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta;
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados;
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas;
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

2.4 Clasificación de los riesgos

Riesgo de Crédito.- Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Riesgo de Mercado.- Se entiende por riesgos de mercado, a la contingencia que una institución controlada incurra en pérdidas por movimientos de los precios del mercado como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance. Los más comunes riesgos de mercado son los relacionados a las actividades de negociación de valores, operaciones con derivados, a las variaciones en la tasa de interés y el riesgo de tipo de cambio.

Riesgo de Liquidez.- Se entiende por riesgo de liquidez, cuando la institución enfrenta una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello, tiene la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización.

Riesgo de tipo de cambio.- que es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera.

Riesgo de tasa de interés.- que es la contingencia de que las instituciones controladas tengan pérdidas como consecuencia de los movimientos en las tasas de interés y cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes.

Riesgo operativo.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses.

Riesgo legal.- Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas.

Riesgo de reputación.- Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

2.5 Gestión de riesgo operativo

Para efecto de administrar adecuadamente el riesgo operativo, se considerarán las siguientes definiciones:

Alta gerencia. La integran los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, gerentes generales, vicepresidentes o gerentes departamentales, entre otros, responsables de ejecutar las disposiciones del directorio u organismo que haga sus veces, quienes toman decisiones de alto nivel, de acuerdo con las funciones asignadas y la estructura organizacional definida en cada institución controlada.

Evento de riesgo operativo.- Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada.

Factor de riesgo operativo.- Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Proceso.- Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.

Insumo.- Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso.

Proceso crítico.- Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo.

Actividad.- Es el conjunto de tareas.

Tarea.- Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible.

Procedimiento.- Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado.

Línea de negocio.- Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad.

Datos.- Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético, impreso o en otros medios, susceptible de ser capturado, almacenado, procesado y distribuido.

Información.- Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medios, previamente procesado a partir de datos, que puede ser almacenado, distribuido y sirve para análisis, estudios y toma de decisiones.

Información crítica.- Es la información considerada esencial para la continuidad del negocio y para la adecuada toma de decisiones.

Administración de la información.- Es el proceso mediante el cual se captura, procesa, almacena y transmite información, independientemente del medio que se utilice; ya sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes.

Tecnología de información.- Es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros.

Aplicación.- Se refiere a los procedimientos programados a través de alguna herramienta tecnológica, que permiten la administración de la información y la oportuna toma de decisiones.

Instalaciones.- Es la infraestructura que permite alojar los recursos físicos relacionados con la tecnología de información.

Responsable de la información.- Es la persona encargada de identificar y definir claramente los diversos recursos y procesos de seguridad lógica relacionados con las aplicaciones.

Seguridad de la información.- Son los mecanismos implantados que garantizan la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y los recursos relacionados con ella.

Seguridades lógicas.- Se refieren a la seguridad en el uso del software, la protección de los datos, procesos y programas, así como la del acceso ordenado y autorizado de los usuarios a la información.

Confidencialidad.- Es la garantía de que sólo el personal autorizado accede a la información preestablecida.

Integridad.- Es la garantía de mantener la totalidad y exactitud de la información y de los métodos de procesamiento.

Disponibilidad.- Es la garantía de que los usuarios autorizados tienen acceso a la información cada vez que lo requieran a través de los medios adecuados que satisfagan sus necesidades.

Cumplimiento.- Se refiere a la observancia de las leyes, regulaciones y acuerdos contractuales a los que los procesos de las instituciones controladas están sujetos.

Pista de auditoría.- Es el registro de datos lógicos de las acciones o sucesos ocurridos en los sistemas aplicativos u operativos, con el propósito de mantener información histórica para fines de control, supervisión y auditoría.

Medios electrónicos.- Son los elementos de la tecnología que tienen características digitales, magnéticas, inalámbricas, ópticas, electromagnéticas u otras similares.

Transferencia electrónica de información.- Es la forma de enviar, recibir o transferir en forma electrónica datos, información, archivos, mensajes, entre otros.

Encriptación.- Es el proceso mediante el cual la información o archivos son alterados en forma lógica, con el objetivo de evitar que alguien no autorizado pueda interpretarlos al verlos o copiarlos, por lo que se utiliza una clave en el origen y en el destino.

Plan de continuidad.- Está orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados. Se ejecuta permanentemente como parte de la administración de riesgos tanto en la información como en la operación. Un plan de continuidad incluye un plan de contingencia, un plan de reanudación y un plan de recuperación.

Plan de contingencia.- Es el conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento, buscando minimizar el impacto financiero que pueda ocasionar cualquier evento inesperado específico. El plan de contingencia se ejecuta el momento en que se produce dicho evento.

Eficacia.- Es la capacidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos;

Eficiencia.- Es la capacidad para a

provechar racionalmente los recursos disponibles en pro del logro de los objetivos institucionales, procurando la optimización de aquellos y evitando dispendios y errores; y,⁶

2.6 Importancia de la Gestión del Riesgo Operacional

En los últimos años se han dado casos atribuidos a controles deficientes y segregación de funciones inadecuadas han provocado que los reguladores bancarios, a través del Comité de Basilea, hayan puesto un foco de atención especial, por medio de un requerimiento explícito de capital, en la adecuada gestión por parte de las entidades financieras de sus exposiciones antes “fallos de sus procesos, personal sistemas internos, o ante eventos externos” o lo que es lo mismo ante el Riesgo Operacional.

En paralelo, se ha producido en las entidades financieras una evolución sustancial en el ámbito de la medición y gestión los riesgos, encaminada, de la mano de los reguladores y los organismos de supervisión, hacia el desarrollo de sistemas de gestión global del riesgo basados en la utilización de modelos internos.

La importancia de una gestión activa del riesgo operacional, tanto por lo que aporta a las entidades como a sus principales grupos de interés, ha sido y es objeto de numerosos artículos y estudios especializados que concluyen, en la mayor parte de los casos, positivamente sobre su relevancia.

2.7 Factores del Riesgo Operativo

Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí:

⁶ Codificación de Resoluciones, Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley general de Instituciones del Sistema financiero, Título X.- de La gestión y Administración de riesgos, Sección I Ambito, definiciones y alcance, artículos 1 y 2.

2.7.1. Procesos

Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados en procesos gobernantes o estratégicos, productivos, fundamentales u operativos, habilitantes o de apoyo,

Identificados los procesos críticos, se implantarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo la continuidad del negocio y sus operaciones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.

Las políticas deben referirse por lo menos a: (i) diseño claro de los procesos, los cuales deben ser adaptables y dinámicos; (ii) descripción en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas, y controles; (iii) determinación de los responsables de los procesos, que serán aquellas personas encargadas de su correcto funcionamiento, a través de establecer medidas y fijar objetivos para gestionarlos y mejorarlos, garantizar que las metas globales se cumplan, definir los límites y alcance, mantener contacto con los clientes internos y externos del proceso para garantizar que se satisfagan y se conozcan sus expectativas, entre otros; (iv) difusión y comunicación de los procesos buscando garantizar su total aplicación; y, (v) actualización y mejora continua a través del seguimiento permanente en su aplicación.

Deberá existir una adecuada separación de funciones que evite concentraciones de carácter incompatible, entendidas éstas como aquellas tareas cuya combinación en las competencias de una sola persona, eventualmente, podría permitir la realización

o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones u otros eventos de riesgo operativo.

Las instituciones controladas deberán mantener inventarios actualizados de los procesos existentes, que cuenten, como mínimo con la siguiente información: tipo de proceso (gubernante, productivo y de apoyo), nombre del proceso, responsable, productos y servicios que genera el proceso, clientes internos y externos, fecha de aprobación, fecha de actualización, además de señalar si se trata de un proceso crítico.

2.7.2 Personas

Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

Dichos procesos corresponden a:

Los procesos de incorporación.- Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal;

Los procesos de permanencia.- Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,

Los procesos de desvinculación.- Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

Los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y transparentes para garantizar condiciones laborales idóneas.

Las instituciones controladas deberán analizar su organización con el objeto de evaluar si han definido el personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto, considerando no sólo experiencia profesional, formación académica, sino también los valores, actitudes y habilidades personales que puedan servir como criterio para garantizar la excelencia institucional.

Las instituciones controladas mantendrán información actualizada del capital humano, que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los niveles directivos y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus necesidades.

Dicha información deberá referirse al personal existente en la institución; a la formación académica y experiencia; a la forma y fechas de selección, reclutamiento y contratación; información histórica sobre los eventos de capacitación en los que han participado; cargos que han desempeñado en la institución; resultados de evaluaciones realizadas; fechas y causas de separación del personal que se ha

desvinculado de la institución; y, otra información que la institución controlada considere pertinente.

2.7.3 Tecnología de información

Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de información.

Dichas políticas, procesos y procedimientos se referirán a:

Con el objeto de garantizar que la administración de la tecnología de información soporte adecuadamente los requerimientos de operación actuales y futuros de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- El apoyo y compromiso formal del directorio u organismo que haga sus veces y la alta gerencia;
- Un plan funcional de tecnología de información alineado con el plan estratégico institucional; y, un plan operativo que establezca las actividades a ejecutar en el corto plazo (un año), de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos;

- Tecnología de información acorde a las operaciones del negocio y al volumen de transacciones, monitoreada y proyectada según las necesidades y crecimiento de la institución;
- Un responsable de la información que se encargue principalmente de definir y autorizar de manera formal los accesos y cambios funcionales a las aplicaciones y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos;
- Políticas, procesos y procedimientos de tecnología de información definidos bajo estándares de general aceptación que garanticen la ejecución de los criterios de control interno de eficacia, eficiencia y cumplimiento, debidamente aprobados por el directorio u organismo que haga sus veces, alineados a los objetivos y actividades de la institución;
- Difusión y comunicación a todo el personal involucrado de las mencionadas políticas, procesos y procedimientos, de tal forma que se asegure su implementación; y,
- Capacitación y entrenamiento técnico al personal del área de tecnología de información y de los usuarios de la misma.
- Con el objeto de garantizar que las operaciones de tecnología de información satisfagan los requerimientos de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:
- Manuales o reglamentos internos, debidamente aprobados por el directorio u organismo que haga sus veces, que establezcan como mínimo las responsabilidades y procedimientos para la operación, el uso de las instalaciones de procesamiento de información y respuestas a incidentes de tecnología de información;

- Un procedimiento de clasificación y control de activos de tecnología de información, que considere por lo menos, su registro e identificación, así como los responsables de su uso y mantenimiento, especialmente de los más importantes;

Con el objeto de garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades claramente definidas y estén sometidas a un monitoreo de su eficiencia y efectividad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- Requerimientos contractuales convenidos que definan la propiedad de la información y de las aplicaciones; y, la responsabilidad de la empresa proveedora de la tecnología en caso de ser vulnerables sus sistemas, a fin de mantener la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información; y,
- Requerimientos contractuales convenidos que establezcan que las aplicaciones sean parametrizables, que exista una transferencia del conocimiento y que se entregue documentación técnica y de usuario, a fin de reducir la dependencia de las instituciones controladas con proveedores externos y los eventos de riesgo operativo que esto origina.

Con el objeto de garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la entidad para salvaguardar la información contra el uso, revelación y modificación no autorizados, así como daños y pérdidas, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- Políticas y procedimientos de seguridad de la información que establezcan sus objetivos, importancia, normas, principios, requisitos de cumplimiento, responsabilidades y comunicación de los incidentes relativos a la seguridad; considerando los aspectos legales, así como las consecuencias de violación de estas políticas;

- La identificación de los requerimientos de seguridad relacionados con la tecnología de información, considerando principalmente: la evaluación de los riesgos que enfrenta la institución; los requisitos legales, normativos, reglamentarios y contractuales; y, el conjunto específico de principios, objetivos y condiciones para el Procesamiento de la información que respalda sus operaciones;
- Los controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada;
- Un sistema de administración de las seguridades de acceso a la información, que defina las facultades y atributos de los usuarios, desde el registro, eliminación y modificación, pistas de auditoría; además de los controles necesarios que permitan verificar su cumplimiento en todos los ambientes de procesamiento;
- Niveles de autorización de accesos y ejecución de las funciones de procesamiento de las aplicaciones, formalmente establecidos, que garanticen una adecuada segregación de funciones y reduzcan el riesgo de error o fraude;
- Adecuados sistemas de control y autenticación para evitar accesos no autorizados, inclusive de terceros; y, ataques externos especialmente a la información crítica y a las instalaciones de procesamiento;
- Controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, así como instalar y actualizar periódicamente aplicaciones de detección y desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos;
- Controles formales para proteger la información contenida en documentos; medios de almacenamiento u otros dispositivos externos; el uso e intercambio electrónico de datos contra daño, robo, accesos, utilización o divulgación no

autorizada de información para fines contrarios a los intereses de la entidad, por parte de todo su personal y de sus proveedores;

- Instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles que eviten el acceso de personal no autorizado y daños a los equipos de computación y a la información en ellos procesada, almacenada o distribuida;
- Las condiciones físicas y ambientales necesarias para garantizar el correcto funcionamiento del entorno de la infraestructura de tecnología de información;
- Un plan para evaluar el desempeño del sistema de administración de la seguridad de la información, que permita tomar acciones orientadas a mejorarlo; y,
- Las instituciones controladas que ofrezcan los servicios de transferencias y transacciones electrónicas deberán contar con políticas y procedimientos de seguridad de la información que garanticen que las operaciones sólo pueden ser realizadas por personas debidamente autorizadas; que el canal de comunicaciones utilizado sea seguro, mediante técnicas de encriptación de información; que existan mecanismos alternos que garanticen la continuidad del servicio ofrecido; y, que aseguren la existencia de pistas de auditoría.

2.7.4 Eventos externos

En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el

desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.⁷

2.8 Administración del Riesgo Operativo

Las instituciones controladas incluirán el proceso para administrar el riesgo operativo como un riesgo específico, el cual, si no es administrado adecuadamente puede afectar el logro de los objetivos de estabilidad a largo plazo y la continuidad del negocio.

El diseño del proceso de administración de riesgo operativo deberá permitir a las instituciones identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus negocios y operaciones. Cada institución desarrollará sus propias técnicas o esquemas de administración, considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias.

Para una adecuada administración del riesgo operativo las instituciones deberán contar con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión del directorio u organismo que haga sus veces y de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencias y de continuidad del negocio debidamente probados; y, con la tecnología de información adecuada.

Con la finalidad de que las instituciones administren adecuadamente el riesgo operativo es necesario que agrupen sus procesos por líneas de negocio, de acuerdo con una metodología establecida de manera formal y por escrito, para lo cual deberán observar los siguientes lineamientos:

⁷ Codificación de Resoluciones, Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley general de Instituciones del Sistema financiero, Título X.- de La gestión y Administración de riesgos, Sección II Factores del Riesgo Operativo, artículo 4.

Los procesos productivos deberán asignarse a las líneas de negocio de acuerdo con los productos y servicios que generan, de forma que a cada uno de los procesos le corresponda una sola línea de negocio y que ningún proceso permanezca sin asignar; y, las líneas de negocio también deberán agrupar los procesos gobernantes y los procesos habilitantes que intervienen en las mismas. Si algún proceso gobernante o proceso habilitante interviene en más de una línea de negocio, la entidad deberá utilizar un criterio de asignación objetivo.

Las instituciones controladas deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Los tipos de eventos son los siguientes:

Fraude interno;

Fraude externo;

Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;

Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;

Daños a los activos físicos;

Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,

Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

Los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias serán identificados en relación con los factores de este riesgo a través de una metodología formal, debidamente documentada y aprobada. Dicha metodología podrá incorporar la utilización de las herramientas que más se ajusten a las necesidades de la institución, entre las cuales podrían estar: autoevaluación, mapas de riesgos, indicadores, tablas de control bases de datos u otras.

En razón de que la administración del riesgo operativo constituye un proceso continuo y permanente, será necesario que adicionalmente las instituciones

controladas conformen bases de datos centralizadas, suficientes y de calidad, que permitan registrar, ordenar, clasificar y disponer de información sobre los eventos de riesgo operativo; fallas o insuficiencias incluidas las de orden legal; y, factores de riesgo operativo clasificados por línea de negocio, determinando la frecuencia con que se repite cada evento y el efecto cuantitativo de pérdida producida y otra información que las instituciones controladas consideren necesaria y oportuna, para que a futuro se pueda estimar las pérdidas esperadas e inesperadas atribuibles a este riesgo.

Un aspecto importante de la administración del riesgo operativo es el control, el cual requerirá que las instituciones controladas cuenten con sistemas de control interno adecuados, esto es, políticas, procesos, procedimientos y niveles de control formalmente establecidos y validados periódicamente. Los controles deben formar parte integral de las actividades regulares de la entidad para generar respuestas oportunas ante diversos eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias que los ocasionaron.

El esquema de administración del riesgo operativo de las instituciones controladas debe estar sujeto a una auditoría interna efectiva e integral, por parte de personal competente, debidamente capacitado y operativamente independiente.

Las instituciones deben contar permanentemente con un esquema organizado de reportes que permitan disponer de información suficiente y adecuada para gestionar el riesgo operativo en forma continua y oportuna.

Detalle de los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento; las fallas o insuficiencias que los originaron relacionados con los factores de riesgo operativo y clasificados por líneas de negocio;⁸

⁸ Codificación de Resoluciones, Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley general de Instituciones del Sistema financiero, Título X.- de La gestión y Administración de riesgos, Sección III Administración del Riesgo Operativo

2.9 Responsabilidades en la administración del riesgo operativo

El directorio u organismo que haga sus veces tendrá las siguientes responsabilidades en relación con la administración del riesgo operativo:

- Crear una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético que priorice la gestión eficaz del riesgo operativo;
- Aprobar las disposiciones relativas a los procesos establecidos
- Aprobar las políticas, procesos y procedimientos para la administración del capital humano conforme con los lineamientos establecidos
- Aprobar las políticas y procedimientos de tecnología de información establecidos
- Aprobar los planes de contingencia y de continuidad del negocio
- El comité de administración integral de riesgos tendrán las siguientes responsabilidades en relación con la administración del riesgo operativo:
 - Evaluar y proponer al directorio u organismo que haga sus veces las políticas y el proceso de administración del riesgo operativo y asegurarse que sean implementados en toda la institución y que todos los niveles del personal entiendan sus responsabilidades con relación al riesgo operativo;
 - Evaluar las políticas y procedimientos de procesos, personas y tecnología de información y someterlas a aprobación del directorio u organismo que haga sus veces;
 - Definir los mecanismos para monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos;
 - Evaluar y someter a aprobación del directorio u organismo que haga sus veces los planes de contingencia y de continuidad del negocio; asegurar la aplicabilidad; y, cumplimiento de los mismos; y,
 - Analizar y aprobar la designación de líderes encargados de llevar a cabo las actividades previstas en el plan de contingencia y de continuidad del negocio.
- Adicionalmente, la unidad de riesgos tendrán las siguientes responsabilidades en relación con la administración del riesgo operativo:
 - Diseñar las políticas y el proceso de administración del riesgo operativo;

- Monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos;
- Analizar las políticas y procedimientos propuestos por el área respectiva, para los procesos, personas, eventos externos y tecnología de información, especialmente aquellas relacionadas con la seguridad de la información;
- Liderar el desarrollo, la aplicabilidad y cumplimiento de los planes de contingencia y de continuidad del negocio, proponer los líderes de las áreas que deban cubrir el plan de contingencias y de continuidad del negocio; y,
- Analizar, monitorear y evaluar los procedimientos de orden legal de la institución; y, en coordinación con las áreas legales, emitir informes que determinen su real exposición al riesgo legal, los cuales deben ser puestos en conocimiento del comité de administración integral de riesgos. ⁹

2.10. Planes de Mitigación del Riesgo Operacional

Los métodos más utilizados para mitigar el riesgo operacional son:

Gestión de Recursos Humanos.- Las entidades que disponen de personal cualificado y motivado son las que tienen más facilidades para controlar el riesgo operativo. Entre lo más relevante se destaca: Disponer de un nivel de formación adecuado a las funciones desempeñadas, políticas retributivas en consonancia con la gestión del riesgo operativo y existencia de planes de sustitución de empleados clave.

Segregación funcional.- Revisión funcional en la entidad que asegure que no se producen conflictos de intereses. Una adecuada segregación de funciones permitirá mitigar los riesgos de fraude interno y actividades no autorizadas,

⁹ Codificación de Resoluciones, Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley general de Instituciones del Sistema financiero, Título X.- de La gestión y Administración de riesgos, Sección V Responsabilidades en la Administración de Riesgo Operativo

Control dual.- Consiste en duplicar controles y verificaciones para operaciones de mucha relevancia.

Establecer planes de contingencia y planes de continuidad del negocio.- Que aseguren la continuidad de las operaciones de la entidad en caso de ocurrencia de eventos críticos.

Seguridad física.- Procedimientos que aseguren de forma adecuada la vigilancia y acceso restringido a determinados entornos, bien por la actividad desarrollada o alto valor de los activos custodiados.

Seguridad Lógica.- Procedimientos que aseguren la integridad, disponibilidad, confidencialidad, control y autenticidad de la información contenida en los sistemas informáticos.¹⁰

¹⁰ Codificación de Resoluciones, Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley general de Instituciones del Sistema financiero, Título X.- de La gestión y Administración de riesgos

CAPITULO III PROCESOS

PROCESOS

3.1. Definición

Proceso es la acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones.

Los procesos son una cadena de valor, por medio de su contribución a la creación de un producto o la entrega de un servicio. Cada paso de un proceso añade valor al paso anterior y así hasta el último paso del mismo, en el que el cliente externo o interno recibe el producto o servicio solicitado.

También un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. Todo trabajo involucra procesos. Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

Entradas: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.

Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

Salidas: Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

3.2. Clasificación de los procesos

Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

Procesos gobernantes o estratégicos.- Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

Procesos productivos, fundamentales u operativos.- Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos¹¹

¹¹ Libro I.- Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero, Título X.- de La gestión y Administración de riesgos

3.3. Gestión de Procesos

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de ellas están tomando conciencia de ello y han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.

La finalidad de la gestión por procesos es mejorar los resultados de la organización de manera compatible con la consecución de niveles superiores de satisfacción de sus clientes y grupos.

La gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización.

Cada uno de los procesos que componen el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, lo que implica la existencia de unas relaciones "causa-efecto" entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema.

En general, una organización debe ser consciente de estas relaciones para plantear el despliegue de los mismos en los diferentes procesos del sistema.

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes

- Muestra como se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones¹²

Principios de la Gestión por Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

- No existen procesos sin un producto o servicio
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

¹² Capacitación en gestión de procesos y proyectos.- Modulo I Gestión de Procesos Organizacionales, Best Partner Soluciones Empresariales Cía Ltda

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

3.3.1. Diagrama de procesos

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes. De igual manera que un plano o dibujo de taller presenta en conjunto detalles de diseño como ajustes tolerancia y especificaciones, todos los detalles de fabricación o administración se aprecian globalmente en un diagrama de operaciones de proceso.

Antes de que se pueda mejorar un diseño se deben examinar primero los dibujos que indican el diseño actual del producto. Análogamente, antes de que sea posible mejorar un proceso de manufactura conviene elaborar un diagrama de operaciones que permita comprender perfectamente el problema, y determinar en qué áreas existen las mejores posibilidades de mejoramiento. El diagrama de operaciones de proceso permite exponer con claridad el problema, pues si no se plantea correctamente un problema difícilmente podrá ser resuelto.

Entre los tipos de diagrama existentes tenemos:

Diagramas de Bloque.- Emplean únicamente rectángulos y flechas, realizan una simple descripción de un proceso fraccionado en varios rectángulos o bloques.

Diagrama de despliegue.- Representan el flujo de información y materiales que existen entre distintas unidades de organización para la realización de un proceso.

Diagrama de flujos de datos.- Mediante símbolos específicos, líneas y flechas, representan el flujo completo de datos o información que se genera entorno a dos o más unidades.

Diagrama de red.- Ilustran las conexiones y flujos de abastecimiento que existen entre los distintos componentes de un sistema de red.

3.3.2. Mapa de procesos

Ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

El número de procesos de un sistema puede ser variable dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema.

Un mismo sistema de gestión puede representarse con procesos de más o menos tamaño. El tamaño de los procesos no afecta al sistema. La única limitación es que los procesos encajen perfectamente y que los distintos procesos tengan un tamaño similar entre sí.

Con muy pocos procesos, el Mapa de Procesos será escueto y fácil de comprender pero la descripción individual de cada proceso será más compleja. Por el contrario, identificando muchos procesos, la descripción individual de cada proceso será más sencilla, sin embargo, el Mapa de Procesos será más complejo. La solución óptima la encontraremos en un punto intermedio entre ambos extremos.

A la hora de identificar los procesos es preciso tener en cuenta además que cada proceso, por convenio, se describe en un único procedimiento, de modo que la estructura de procesos establece al mismo tiempo la estructura de la documentación del sistema.

Los procesos pueden ceñirse al alcance de un departamento o función o pueden exceder dicho ámbito. Cuando se define la estructura de procesos, es recomendable elegir un tamaño de procesos que permita encontrar un único responsable de cada proceso.

Se recomienda incluir en el Mapa los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que describen su flujo. Los registros definen la información de entrada y salida y ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso es decir, su principio y final. También es recomendable incluir en el Mapa documentos asociados tales como planes de control, especificaciones e instrucciones.

Si el Mapa resulta muy complejo, es conveniente elaborar una versión simplificada, en la que sólo figuran las interrelaciones entre los procesos mediante flechas, pero no se indican los registros ni los documentos asociados.

Es aconsejable escribir en el símbolo de cada uno de los procesos del Mapa el código, título y cargo del responsable de cada proceso. En el caso de que se

definan macroprocesos, el código del proceso se compone del código del macroproceso seguido de un número correlativo.

Es muy útil colorear los procesos en el Mapa de Procesos para distinguirlos o agruparlos atendiendo a distintos criterios. En sistemas integrados, los colores pueden servir para diferenciar el ámbito de aplicación de los procesos. En sistemas no integrados, los colores permiten diferenciar procesos en función del macroproceso en el que se engloban. Los colores también permiten distinguir el grado de desarrollo e implantación de cada uno de los procesos del sistema de gestión, la definición del Mapa de Procesos debería ser establecida por consenso de todo el equipo directivo.¹³

¹³ Mejor continua de procesos, Guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles, 1994.

**CAPITULO IV
CONTROL INTERNO**

CONTROL INTERNO

4.1 Definición

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas. El informe COSO nos da una definición integradora de control interno con el objetivo de facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos: El control interno es un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías: - Eficacia y eficiencia de las operaciones. -Fiabilidad de la información financiera- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales: - El control interno es un proceso. Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo. - El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización. - El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total, a la dirección y al Consejo de Administración de la entidad. - El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en uno o más ámbitos independientes, pero con elementos comunes. En segundo lugar, da cabida a los subgrupos de control interno. Así, uno puede centrarse en, por ejemplo, los controles sobre la información financiera o los relacionados con el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa. Asimismo permite centrarse en los controles sobre unas unidades o actividades determinadas de una entidad.

El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes, y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.

El proceso de los negocios, que es conducido con o a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrado mediante el proceso básico gerencial de planeación, ejecución y monitoreo. El control interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo. Les facilita funcionar y monitorear su conducta y relevancia continuada. Es una herramienta usada por la administración, no un sustituto de la administración.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

4.2 Componentes del control interno

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Coso II incorpora tres componentes al control interno

- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Respuesta a los riesgos

4.2.1. Ambiente de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

4.2.2 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

Objetivos Estratégicos.- Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones.

Objetivos relacionados.- Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos, establecidos.

4.2.3 Identificación de Eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectaran a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección.. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgo y oportunidades en el contexto del ámbito global de la organización.

La identificación de riesgos no resulta inmediatamente evidente, por lo que se deben emplear técnicas, tales como:

Inventario de eventos.- Estos listados se elaboran con el personal de la entidad o bien son listas genéricas específicas. Cuando se trata de listados generados externamente, este inventario se revisa y se somete a mejoras de acuerdo a la realidad de la entidad.

Talleres de trabajo.- Reúne al personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, e identificar eventos que podrían afectar el logro de objetivos corporativos estratégicos.

Entrevistas.- Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimiento seguros del entrevistado en relación a los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

Cuestionarios y encuestas.- Los participantes deben centrar su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar a eventos.

Análisis del flujo de procesos.- Implica la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.

4.2.4 Evaluación De Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad.

4.2.5 Respuesta a los Riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

4.2.6 Actividades de Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden

agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

4.2.7 Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

El personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

4.2.8 Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.¹⁴

4.3 Métodos de evaluación

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos, mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico son el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera.

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

¹⁴ Entrenamiento Integral en Auditoría Interna: fundamentos, aspectos clave y aplicaciones prácticas” Modulo 2: Marco integrado de control interno y gestión de riesgos, Instituto de Auditores Internos

4.3.1 Cuestionarios

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

4.3.2 Flujogramas










Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoria, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

A continuación se presentan la simbología de flujogramación

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCION
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA

4.3.3 Matrices

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.

4.4 Combinación de métodos

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>CUESTINARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía para evaluar y determinar áreas críticas. - Disminución de costos. - Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes - Pronta detección de deficiencias. - Entrenamiento de personal inexperto. - Siempre busca una respuesta. - Permite preelaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> - No prevé naturaleza de las operaciones - Limita inclusión de otras preguntas. - No permite una visión de conjunto - Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias - Que lo tome como fin y no como medio. - Iniciativa puede limitarse. - Podría su aplicación originar malestar en la entidad.
<p>FLUJOGRAMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada - Observación del circuito en conjunto Identifica existencia o ausencia de controles. - Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de conocimientos sólidos de control interno - Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagrama se flujo. - Limitado el uso a personal inexperto. - Por su diseño específico, resulta un método

4.5 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

4.5.1. Técnicas de verificación ocular

Entre estas se encuentran:

Comparación

Observación

Revisión

Rastreo

4.5.2. Técnicas de verificación verbal

Indagación.

4.5.3. Técnicas de verificación escrita

Análisis.

Conciliación.

Confirmación.

4.5.4. Técnicas de verificación documental

Comprobación.

Computación.

4.5.5. Técnicas de verificación física

Inspección.

Comentario

Todas estas técnicas de evaluación las puede encontrar aplicadas en los diferentes tipos de artículos que tienen que ver con este tema en el canal financiero.

4.6 Límites de los controles internos y la seguridad razonable

El control interno, independientemente de lo bien que se diseñe y funcione, puede proporcionar solo una seguridad razonable a la dirección y el consejo de administración en relación con el logro de los objetivos de la entidad. La probabilidad de que se logren se ve afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Entre ellas, el hecho de que el criterio humano para la toma de decisiones no es infalible y que se pueden producir problemas debido a fallas humanas tan simples como un error o una equivocación. Aun más, los controles pueden burlar mediante la connivencia de dos o más personas y la

dirección puede eludir el sistema de control interno. Otro facto limitante es la necesidad de considerar los costos y beneficios relativos de los controles.

Para algunos usuarios del control interno, este evita que la entidad falle, es decir asegura que logre siempre sus objetivos operativos, informes financieros y cumplimiento. En este sentido, el control interno se considera a veces como una cura para todas las afecciones reales o potenciales de los negocios. Ese punto de vista no es correcto. El control interno no es la panacea.

Al considerar las limitaciones del control interno se debe reconocer dos conceptos diferentes: 1) El control interno, incluso si es eficaz, funciona en niveles diferentes en relación con objetivos diferentes. Para los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones de una entidad, el control interno no puede ayudar a asegurar que la gestión tome conocimiento del progreso de la entidad o de su estancamiento. Pero no puede brindar siquiera una seguridad razonable de que se logran los objetivos mismos. Y 2) el control interno no puede brindar una seguridad absoluta.¹⁵

¹⁵ ¹⁵ Entrenamiento Integral en Auditoria Interna: fundamentos, aspectos clave y aplicaciones prácticas” Modulo 2: Marco integrado de control interno y gestión de riesgos, Instituto de Auditores Internos

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CARTERA DE CRÉDITO DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL, DETECCIÓN DE RIESGOS E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS

5.1 Caracterización de Procesos

Una manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar. Estos elementos son:

Misión: Es describir el objetivo o para qué existe ese proceso dentro de la organización. Es explicar la razón del proceso dentro de la organización.

Líder: Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de gerenciar el proceso.

Límites: Es acordar con qué actividad se inicia el proceso y con cuál termina.

Clientes: Son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso. Normalmente aquí se indican nombres de empresas, clientes individuales si es del caso y nombres de las áreas o procesos internos.

Productos: Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes.

Subprocesos: Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.

Insumos: Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.

Proveedores: Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.

Base documental: Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos obtenidos cumplen los requisitos del cliente, de la misma empresa, del sector y de los entes gubernamentales.

Indicadores: Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso.

Cargos involucrados: Es la identificación o relación de los cargos que intervienen en las diferentes etapas del proceso.

Recursos: Para identificar los equipos, maquinaria, software, hardware que el proceso requiere para obtener los productos y servicios. (Anexo No. 1)

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO: RECOPIACION DE INFORMACION Y DOCUMENTOS

Macroproceso:		Colocaciones		Proceso:		Recepción y validación de información			
				Caracterización					
				Subproceso	Recopilación de documentos			Responsable	Asistente de crédito
				Objetivos	Recepción de los documentos presentados por los clientes para la emisión de una operación crediticia				
				Limites del Proceso					
				INICIO				FIN	
				Necesidades y expectativas del cliente sobre créditos				Recepción de la documentación proporcionada por cliente	
				Documentos del Proceso					
				Informativos de crédito					
				Autorización otorgada por el cliente para revisión de buro de crédito					
				Reporte de buró de crédito					
Simulación de tabla de amortización									
Formato de solicitud de crédito									
Formato de declaración de patrimonio									
				Tipo de Cliente					
Tipo de Proveedor									
Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso	Salidas	Cientes	Internos	Exter.	
	x	Cliente	Necesidades y expectativas del cliente sobre créditos	Proporciona información al cliente sobre crédito	Decisión del cliente sobre producto	Asistente de crédito	x		
	x	Cliente	Decisión del cliente sobre producto	Autorización de buró de crédito y Reporte de buro de crédito	Reporte de buro de crédito	Asistente de crédito	x		
x		Asistente de crédito	Reporte de buro de crédito	Revisión de la central de riesgo	Ingresa información en sistema informático	Asistente de crédito	x		
x		Asistente de crédito	Información en sistema informático	Simulación de tabla de amortización	Decisión del cliente sobre producto	Asistente de crédito	x		
	x	Cliente	Decisión del cliente sobre producto	Proporciona formatos de declaración patrimonial y solicitud de crédito a ser llenados y legalizados por el cliente	Recepta los documentos legalizados por cliente	Cliente	x		
				Normatividad aplicable al Proceso					
		Interna		Externa					
		Ley del sistema financiero							
		Políticas de crédito		Codificación de Resoluciones de SIB					
				Recursos					
		Humanos		Hardware/Software		Otros			
		Gerente de crédito		Programa informático		Materiales y financieros			
		Oficiales de Crédito		Data crédito					
		Asistente							
		Cliente							

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO: VALIDACION DE INFORMACION RECIBIDA

Macroproceso: Colocaciones **Proceso:** Recepción y validación de información

Caracterización	
Subproceso	Validación de información recibida
Responsable	Asistente de crédito
Objetivos	Validar la información recibida por los clientes para la emisión de una operación crediticia
Límites del Proceso	
INICIO	FIN
Recepción de la información proporcionada por cliente	Envío a procesamiento de la información recibida
Documentos del Proceso	
Requisitos de acuerdo al tipo de crédito y según la IFIS: tales como: Certificado de sueldos de deudores y garantes, certificado de registrador de la propiedad, entre otros Formato de solicitud de crédito, Formato de declaración de patrimonio	

Tipo de Proveedor			Formato de solicitud de crédito		Tipo de Cliente			
Int.	Ext.	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso	Salidas	Cientes	Internos	Exter.
	x	Cliente	Recepción de la información del cliente (deudores y garantes)	Revisar que los formularios tengan la información requerida y que se encuentren con los	Realiza confirmación telefonica de información	Asistente de crédito	x	
	x	Cliente	Realiza confirmación telefonica de la información	Ingresa información real en las "tablas de amortización dinámicas" para determinar la ca	Información verificada	Asistente de crédito	x	
x		Asistente credito	Información verificada	Asigna numero de la solicitud de credito	Envío a procesamiento de la información recibida	Asistente de crédito	x	

Normatividad aplicable al Proceso	
Interna	
	Ley del sistema financiero
Políticas de crédito	Codificación de Resoluciones de SIB
Recursos	
Humanos	Hardware/Software
Gerente de Credito	Programa informaticos
Oficiales de credito asistente	
Cliente	
Otros	
	Materiales y financiero

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO: PROCESAMIENTO DE INFORMACION

Macroproceso: Colocaciones **Proceso:** Recepcion y validacion de informacion

Tipo de Proveedor		Entradas		Actividades Generales del Proceso		Salidas		Clientes		Tipo de Cliente	
Interno	Extern	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso	Salidas	Clientes	Internos	Exter.			
x		Asistente de credito	Recepción de la información verificada Reconfirma vía telefónica toda la información recibida del cliente	Revisa que los documentos estén completos de acuerdo como se notifica el envío	Reconfirma vía telefónica toda la información recibida del cliente Ingreso de la información en el sistema	Digitador - verificador	x				
x		Digitador - verificador	información recibida del cliente	Levantamiento de "verificación de la información"							
				Normatividad aplicable al Proceso							
				Interna		Externa					
						Ley del sistema financiero					
				Políticas de crédito		Codificación de Resoluciones de SIB					
				Recursos							
				Humanos							

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO: ANALISIS DE SOLICITUDES

Macroproceso: Colocaciones **Proceso:** Análisis y evaluación de solicitudes

Caracterización	
Subproceso	Análisis de solicitudes
Responsable	Oficial de crédito
Objetivos	Analizar la información ingresada en el sistema de cartera de una IFIS, previa la emisión de una operación crediticia
Límites del Proceso	
INICIO	FIN
Ingreso de la información en el sistema de cartera de la IFIS	Análisis y evaluación de solicitudes ingresadas en el sistema de cartera
Documentos del Proceso	
Acta de aprobación	
Certificado de sueldos de deudores y garantes, certificado de registrador de la propiedad, entre otros	
Formato de solicitud de crédito	
Formato de declaración de patrimonio	
Acta de aprobación	
Control de gestión de operaciones de crédito	
Hoja de confirmación electrónica	
Informe de crédito	
Matriz de riesgo de crédito	
Matriz de calificación del sistema scoring	

Tipo de Proveedor		Tipo de Cliente						
Int.	Ext.	Int.	Ext.					
Int.	Ext.	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso	Salidas	Cientes	Int.	Ext.
x		Digitador - verificador	Ingreso de la información en el sistema de cartera de la IFIS	Valida la información del cliente frente a la ingresada en el sistema informático	Obtiene calificación del sistema scoring	Oficial de Crédito	x	
x		Oficial de crédito	Obtiene calificación del sistema scoring	Revisa la calificación obtenida	Reporte de novedades	Oficial de Crédito	x	
x		Oficial de crédito	Reporte de novedades	Elabora informe de crédito	Análisis y evaluación de solicitudes ingresadas en el sistema de cartera de las IFIS	Comité crédito	x	
Normatividad aplicable al Proceso								
Interna			Externa					
Políticas de crédito								
Recursos								
Humanos			Hardware/Software			Otros		
Digitador verificador			Programa informático			Materiales y financieros		
Oficial de crédito								
Asistente								
Cliente								

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO: APROBACION DE SOLICITUDES

Macroproceso:		Colocaciones		Proceso:		Análisis y evaluación de solicitudes						
		Caracterización										
		Subproceso	Aprobación de solicitudes		Responsable	Comité de crédito						
		Objetivos	Aprobación de las solicitudes operaciones crediticias									
		Limites del Proceso										
		I			FIN							
		Análisis y evaluación de solicitudes ingresadas en el sistema de cartera de las JFIS			Aprobación de la operación							
		Documentos del Proceso										
		Informe de emisión de aprobación de las operaciones crediticias										
		Actas de aprobación										
		Actas de comité de crédito										
		Certificado de sueldos de deudores y garantes, certificado de registrador de la propiedad, entre otros										
		Formato de solicitud de crédito										
		Formato de declaración de patrimonio										
		Actas de aprobación										
		Control de gestión de operaciones de crédito										
Hoja de confirmación electrónica												
Informe de crédito												
Acta de comité de crédito												
Tipo de Proveedor								Tipo de Cliente				
Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso				Salidas	Clientes	Inter	Externo	
x		Oficial de crédito	Análisis y evaluación de solicitudes ingresadas en el sistema de cartera de las JFIS	Revisa los resultados del análisis				Aprueba o niega la operación	Oficial de crédito	x		
		Normatividad aplicable al Proceso										
		Interna				E						
						Ley del						
		Políticas de crédito				Codificación de						
		Recursos										
		Humanos			Hardware/Software							
		Gerente de crédito			Programa informático					Materi		
Oficiales de Crédito												
Comité crédito												

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO: INSTRUMENTACION OPERATIVA

Macroproceso:		Colocaciones		Proceso:		Instrumentación			
				Caracterización					
				Subproceso	Instrumentación operativa			Responsable	Ayudante de Negocios
				Objetivos	Formalizar los documentos que respaldan la operación crediticia				
				Limites del Proceso					
				INICIO				FIN	
				Aprobación de la operación				Legalización de documentos por los clientes	
				Documentos del Proceso					
				Tabla de amortización					
				Pagares					
				Autorización de cobro por seguro de desgravamen					
Autorización de cobro por seguro de desgravamen									
Tipo de Proveedor						Tipo de Cliente			
Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso		Salidas	Cientes	Inter	Exter.
x		Oficial de crédito	Aprobación de la solicitud de crédito	Proporciona información al cliente sobre la decisión de aprobar la operación		Decisión del cliente	Asistente de crédito	x	
	x	Cliente	Decisión del cliente	Imprimir documentos a legalizar por parte del cliente		Legaliza documentos en notaria	Notario del cantón	x	
Normatividad aplicable al Proceso									
Interna					Externa				
					Ley del sistema financiero				
Políticas de crédito					Codificación de Resoluciones de SIB				
Recursos									
Humanos			Hardware/Software			Otros			
Oficiales de Crédito			Programa informático			Materiales y financieros			
Asistente									
Cliente									

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO: INSTRUMENTACION LEGAL

Macroproceso:		Colocaciones		Proceso:		Instrumentación																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">Caracterización</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 15%;">Subproceso</td> <td style="width: 35%;">Instrumentación Legal</td> <td style="width: 15%;">Responsable</td> <td style="width: 35%;">Oficial de crédito</td> </tr> <tr> <td>Objetivos</td> <td colspan="3">Revisión de los documentos presentados por los clientes para la emisión de una operación</td> </tr> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">Limites del Proceso</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Aprobación de la operación</td> <td colspan="2">Constitución de hipoteca del bien que respalda la operación crediticia con garantía hipotecaria</td> </tr> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">Documentos del Proceso</th> </tr> <tr> <td colspan="4">Escrituras de bien a hipotecar</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Avalúo del bien a hipotecar</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Minuta o contrato de constitución de hipoteca</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Certificado del registrador de la propiedad</td> </tr> </tbody> </table>								Caracterización				Subproceso	Instrumentación Legal	Responsable	Oficial de crédito	Objetivos	Revisión de los documentos presentados por los clientes para la emisión de una operación			Limites del Proceso				Aprobación de la operación		Constitución de hipoteca del bien que respalda la operación crediticia con garantía hipotecaria		Documentos del Proceso				Escrituras de bien a hipotecar				Avalúo del bien a hipotecar				Minuta o contrato de constitución de hipoteca				Certificado del registrador de la propiedad			
Caracterización																																															
Subproceso	Instrumentación Legal	Responsable	Oficial de crédito																																												
Objetivos	Revisión de los documentos presentados por los clientes para la emisión de una operación																																														
Limites del Proceso																																															
Aprobación de la operación		Constitución de hipoteca del bien que respalda la operación crediticia con garantía hipotecaria																																													
Documentos del Proceso																																															
Escrituras de bien a hipotecar																																															
Avalúo del bien a hipotecar																																															
Minuta o contrato de constitución de hipoteca																																															
Certificado del registrador de la propiedad																																															
Tipo de Proveedor		Tipo de Cliente																																													
Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso	Salidas	Clientes	Internos	Exter.																																							
x		Oficial de crédito	Aprobación de la solicitud de crédito	Proporciona información al cliente sobre la decisión de aprobar la operación	Decisión del cliente	Asistente de crédito	x																																								
	x	Cliente	Decisión del cliente	Solicita avalúos del bien a hipotecar	Informe de Avalúo	Perito avaluador		x																																							
x		Oficial de crédito	Informe de avalúo	Elabora minuta por el bien que se procede a hipotecar	Minuta del bien hipotecado	Asistente de asesor jurídico	x																																								
x		Asistente de asesor jurídico	Minuta del bien hipotecado	Notariza los documentos	Elabora escritura	Notario del cantón		x																																							
	x	Notario del cantón	Escritura elaborada	Reconocimiento de firmas	Inscripción de los documentos en el registrador de la propiedad	Registrador de la propiedad		x																																							
	x	Registrador de la propiedad	Inscripción de los documentos en el registrador de la propiedad	Certificado de registrador de la propiedad	Hipoteca constituida a favor de la IFIS	Oficial de crédito		x																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Normatividad aplicable al Proceso</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">Interna</th> <th colspan="2" style="width: 67%;">Externa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Ley del sistema financiero</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Políticas de crédito</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Codificación de Resoluciones de SIB</td> </tr> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Recursos</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">Humanos</th> <th style="width: 33%;">Hardware/Software</th> <th style="width: 34%;">Otros</th> </tr> <tr> <td>Oficial de crédito</td> <td>Programa informático</td> <td>Materiales y financieros</td> </tr> <tr> <td>Notario del cantón</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registrador de la propiedad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asiste asesor jurídico</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cliente</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								Normatividad aplicable al Proceso			Interna	Externa			Ley del sistema financiero		Políticas de crédito	Codificación de Resoluciones de SIB		Recursos			Humanos	Hardware/Software	Otros	Oficial de crédito	Programa informático	Materiales y financieros	Notario del cantón			Registrador de la propiedad			Asiste asesor jurídico			Cliente									
Normatividad aplicable al Proceso																																															
Interna	Externa																																														
	Ley del sistema financiero																																														
Políticas de crédito	Codificación de Resoluciones de SIB																																														
Recursos																																															
Humanos	Hardware/Software	Otros																																													
Oficial de crédito	Programa informático	Materiales y financieros																																													
Notario del cantón																																															
Registrador de la propiedad																																															
Asiste asesor jurídico																																															
Cliente																																															

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO: DESEMBOLSO DE CREDITO

Macroproceso:		Colocaciones		Proceso:		Desembolso, contabilización, cuadro y custodio de pagares y documentos							
		Caracterización											
		Subproceso	Desembolso del crédito	Responsable	Oficial Operativo								
		Objetivos	Realizar el desembolso de la operación crediticia solicitada por el cliente										
		Limites del Proceso											
		Legalización de documentos por los clientes			Desembolso de la operación								
		Documentos del Proceso											
		Solicitud de crédito del deudor											
		Copias de cédulas de deudores y garantes											
		Copias certificadas de sueldos de deudores y garantes											
		Autorización de buro de crédito de deudores y garantes											
		Reporte de buro de crédito de deudores y garante											
		Autorización de cobro de seguro de desgravamen											
		Tablas de amortización											
		actas de aprobación											
		Pagare suscrito por deudores y garantes											
		Escrituras de bien hipotecado											
		Hoja de Control de verificación de documentos											
										Tipo de Cliente			
Tipo de Proveedor													
Interno	Externo	Proveedor	Entradas		Actividades Generales del Proceso			Salidas		Cientes		Inter	Exter
	x	Cliente	Legalización de los documentos		Verifica que la información se encuentre completa y perfectamente ingresada en el sistema informático de la IFIS			Anota en Hoja control de verificación de documentos la existencia de lo presentado		Oficial Operativo		x	
x		Oficial operativo	Anota En Hoja control de verificación de documentos la existencia de lo presentado		Ingresa información en opción de aprobación del sistema de cartera de las IFIS			Desembolsa operación en cuenta de cliente		Oficial Operativo		x	
		Normatividad aplicable al Proceso											
		Interna					Externa						
							Ley del sistema financiero						
		Políticas de crédito					Codificación de Resoluciones de SIB						
		Recursos											
		Humanos			Hardware/Software			Otros					
		Oficial operativo			Programa informático			Materiales y financieros					

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO: CONTABILIZACIÓN OPERATIVA

Macroproceso:

Colocaciones

Proceso:

Desembolso, contabilización, cuadro y custodio de documentos

Caracterización		
Subproceso	Contabilización operativa	Responsable Ayudante
Objetivos	Contabilizar las operaciones de crédito emitidas	
Limites del		
Desembolso de la operación	Contabilizar las operaciones de crédito emitidas	
Documentos del		
Reporte de operaciones de crédito emitidas Auxiliar contable Reporte de saldos contables		
Normatividad aplicable al Proceso		
Interna		E
		Ley del sistema
		Codificación de
Políticas de crédito		Catalogo Único de
Recurs		
Humanos		O
Ayudante Operativo	Hardware/Software	Materiales y
Supervisor Operativo	Programa informático	
Jefe Operativo		

Tipo de Proveedor

Tipo de Cliente

Interno	Externo	Proveedor	E	Actividades Generales del Proceso	S	Cliente	Internos	Externos
x		Ayudante operativo	Desembolso de la operación	Carga archivo de operaciones emitidas del día anterior en el sistema contable de las	Elabora comprobante contable	Ayudante Operativo	x	
x		Ayudante operativo	Elabora comprobante contable	Envía documentación de comprobante contable para revisión	Revisa la aplicación del asiento	Supervisor Operativo	x	
x		Supervisor operativo	Revisa la aplicación del asiento	Envía documentación de comprobante contable para autorización	Sumilla la información autorizada	Jefe Operativo	x	
x		Jefe Operativo	Sumilla la información autorizada	Autoriza en el sistema de la IFIS la aplicación del asiento contable	Operaciones de crédito	Ayudante Operativo	x	

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO: CUSTODIO DOCUMENTOS

Macroproceso:		Colocaciones		Proceso:		Desembolso, contabilización, cuadro y custodio de pagares y documentos					
		Caracterización									
		Subproceso	Custodio de documentos	Responsable	Custodio de valores						
		Objetivos	Custodiar los pagares que respaldan las operaciones de crédito emitidas.								
		Limites del Proceso									
		Contabilizar las operaciones de crédito emitidas			Custodiar los pagares que respaldan las operaciones de crédito						
		Documentos del Proceso									
		Solicitud de crédito del deudor									
		Copias de cédulas de deudores y garantes									
		Copias certificados de sueldos de deudores y garantes									
		Autorización de buro de crédito de deudores y garantes									
		Reporte de buro de crédito de deudores y garante									
		Autorización de cobro de seguro de desgravamen									
		Tablas de amortización									
		Actas de aprobación									
		Pagare suscrito por deudores y garantes									
		Escrituras de bien hipotecado									
		Hoja de Control de verificación de documentos									
Tipo de Proveedor										Tipo de Cliente	
Interno	Exter.	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso				Salidas	Clientes	Inter.	Exter.
x		Ayudante operativo	Contabilizar las operaciones de crédito emitidas	Verifica que la información se encuentre completa conforme los documentos soportes adjuntos				Revisa q los créditos detallados en reporte, consten físicamente	Custodio de valores	x	
x		Custodio de valores	Revisa q los créditos detallados en reporte, consten físicamente	Ordena los pagares por número de crédito				Custodia los pagarés en cajas fuertes	Custodio de valores	x	
		Normatividad aplicable al Proceso									
		Interna				Externa					
						Ley del sistema financiero					
		Políticas de crédito				Codificación de Resoluciones de SIB					
		Recursos									
		Humanos			Hardware/Software			Otros			
		Oficial operativo			Programa informático			Materiales y financieros			
		Ayudante operativo									
		Custodio de valores									

5.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS

Es importante mencionar que en primera instancia identificamos los procesos de cartera en las instituciones, motivo de esta investigación, posteriormente, se realizó el levantamiento de los mismos, luego procedimos a realizar la caracterización de los procesos, para facilitar la comprensión de los procesos, analizando cada actividad desde el inicio hasta su fin, esta representación del proceso es una herramienta de gran importancia puesto que sirvió de guía a la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo, este facilitó el conocimiento del proceso.

Es importante señalar los pasos llevados a cabo son:

- a) **Establecer el contexto.**- Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis. Para nuestro trabajo son las instituciones del sistema financiero nacional.
- b) **Identificar riesgos** Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior, reconocer y determinar los riesgos del proceso que impiden la consecución de los objetivos propios y corporativos, así:
 - Identificar eventos claves y riesgos, en función de las siguientes categorías:

Disminución en el valor de los activos Financieros.- Consiste en la reducción directa del valor de los activos debido a robo fraude actividad no autorizada o pérdida de mercado o de crédito resultantes de eventos operacionales.

Daños en los activos materiales.- Reducción directa en el valor de los activos físicos debido a algún tipo de accidente (negligencia, accidente, fuego, terremoto, etc.)

Indemnizaciones o restituciones a terceros.- Pago a terceros por restitución de impactos sufridos por eventos de riesgo operativo en los que la entidad es responsable.

Multas o sanciones (de regulación, de cumplimiento y fiscales), multas o el costo directo de cualquier otra penalización (revocación de licencias, etc).

De contraparte: Pérdidas incurridas cuando un tercero no honra sus obligaciones con la entidad a consecuencia de error o evento operacional. Incluye pérdidas por destrucción de títulos negociales al portador y notas de divisas.

Responsabilidad Legal: Costos por juicios, liquidaciones y otros de indole legal.

- c) **Analizar y evaluar riesgos.**- Determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis considera el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Las cuales pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo. Mientras que evaluar riesgos es comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.
- c) **Cuantificar.**- Valoración de cada uno de los factores de riesgo considerando probabilidad de impacto y frecuencia, esta valoración es de carácter no-probabilística sino de percepción.

Impacto del evento de riesgo.- Debe entenderse como la magnitud del evento, la gestión del riesgo no se gestiona al momento en términos cuantitativos, sino en términos cualitativos, ya que no existe una

cuantificación estadística en la primera fase de identificación de los riesgos, es por ello que se maneja el término cualitativo.

La medición cualitativa por lo tanto requiere de La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que sería del 1 al 3, de acuerdo a la siguiente escala:

1. Bajo
2. Medio
3. Alto

Probabilidad.- La probabilidad de ocurrencia es el nivel de repetición del factor de riesgo analizado.

El impacto y la probabilidad de ocurrencia es la primera valoración que se realiza, y como se indicó esta puede variar de acuerdo a la escala que se emplee.

1. Bajo
2. Medio
3. Alto

d) **Respuesta al Riesgo** De acuerdo a la percepción del riesgo y su valoración, la acción de intervención, la cual puede ser evitar, reducir, compartir y acepta, que se ejecutara a través del Plan de Acción, en el que se establecerán las actividades, asignarán recursos, responsables y cronogramas de implementación.

e) **Mitigar.**- Una vez definido los factores de riesgo que mayor impacto y frecuencia presentan, que comparados a su vez con la calidad de los controles de riesgo, cuya combinación se refleja en el cálculo del nivel de riesgo inherente de cada factor, se procede a jerarquizar las medidas de mitigación y control, que se resumen en el Plan de Acción.

f) **Actividades de Control.-** A través de los siguientes tipos de planes:

Preventivo.- Son aquellos planes cuando en la entidad no se ha materializado un evento y que ha producido una pérdida.

Correctivo.- Son aquellos planes que se instalan en la entidad cuando ya existió eventos que produjeron pérdidas en la empresa.

g) **Monitoreo.-** Consiste en hacer seguimiento al cumplimiento de los planes de acción, controles y los resultados de los indicadores y estadísticas, con el fin de garantizar la mitigación o eliminación del riesgo detectado por parte de las Unidad de Riesgo Operacional de las IFIS, dando prioridad a los riesgos que presentan mayor severidad y una alta probabilidad que se materialice el evento, al igual que los eventos que tienen menor impacto y alta probabilidad. (Anexo No. 2)

**DETECCIÓN DE RIESGOS E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS PROCESOS DE CARTERA
EN INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO**

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO						RESPUESTA AL RIESGO				ACTIVIDAD DE CONTROL		ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	
TIPO DE PÉRDIDA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	IMPACTO			PROBABILIDAD			EVI- TAR	REDU- CIR	COM- PARTIR	ACEP- TAR	DESCRIPCIÓN	TIPO	ÁREA	CARGO
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO								
SUBPROCESO: RECEPCION Y VALIDACION DE LA INFORMACION															
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por el ingreso errático de la información proporcionada por los clientes en la transaccionalidad en la herramienta de Cartera debido a la falta de automatización de los procesos			X			X				X	Asumido	Preventivo	Área de crédito	Gerencia de crédito
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por que se conceder facilidades en operaciones consumo sustentadas en documentación forjada por empleados de la institución debido a debilidades en el control interno			X			X		X			Verificar la autenticidad de la información a través de la revisión de los documentos presentados por los clientes.	Preventivo	Área de crédito	Gerencia de crédito
Responsabilidad Legal	Riesgo de pérdida por multas o sanciones producido por errores en la consulta de la información de los clientes que constan en listas de observados de CONSEP debido al mal funcionamiento de software		X				X		X			Validación en sistema del Consep y de la entidad financiera	Preventivo	Area de crédito	Gerencia de crédito
Responsabilidad Legal	Riesgo de pérdida por multas o sanciones producido por errores o limitaciones en el Ambiente de Producción del Reporte al CONSEP de las operaciones de los clientes del Banco debido al mal funcionamiento de software		X				X		X			Realizar pruebas del sistema que permita verificar que la información ingresada sea la misma que la remitida por el organismo de control. Realizar actualizaciones quincenales	Preventivo	Area Tecnología	Gerencia de sistemas

Disminución en el valor de los activos financieros	Imposibilidad de cobrar operaciones de crédito por no poseer la información necesaria para iniciar el proceso de recuperación a través de la vía judicial. Existente en: *-Existencia de errores humanos al ingresar la información en el sistema de cartera de la institución financiera. *-No exista la revisión de la documentación del cliente *-Existencia de errores en la recepción de información de los clientes, documentos llenados con fallas o con información incompleta tales como dirección domiciliaria, propiedades, etc.		X			X			X			En el área operativa, previo el desembolso de la operación se realizará una revisión de la documentación del crédito mediante la utilización de un check list, donde se constata que los documentos estén completos, con la información correcta de acuerdo a los soportes presentados por los clientes.	Preventivo	Area Operativa	Gerente Operativo	
De Contraparte	Otorgarse operaciones de crédito con identidad de clientes falsa o alterada		X			X			X			Verificar la autenticidad de la información a través de consultas de la página web del registro civil	Preventivo	Area de Crédito	Gerente de crédito	
Multas o sanciones	Sanciones tributarias por incumplimiento de normas establecidas por el SRI, consistentes en: -No solicitar las declaraciones de impuesto a la renta a los clientes que fueron sujeto de pago de este impuesto y que acceden a nuevas operaciones en la entidad.		X		X				X			Propender a solicitar este tipo de documentos a los clientes previo al requerimiento de una nueva operación.	Preventivo	Area de Crédito	Gerente de crédito	
Responsabilidad Legal	Riesgo de pérdida por multas o sanciones producido por el incumplimiento de la normativa de Transparencia de la SIB debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos			X		X			X			Cuando aplica algún cambio en la Ley de Transparencia, los nuevos afiches son enviados a los Jefes de Servicios a Nivel Nacional.	Preventivo	Area de crédito	Gerente de crédito	
Multas o sanciones	Prácticas con clientes, productos y negocios consistente en: -Se reciba documentación para nuevas operaciones de clientes que se encuentren en bases de exclusión como el CONSEP	X				X			X			El medio de aprobación debe incluir una alerta que manifieste la falta de revisión del cliente en la lista de sindicados del CONSEP.	Preventivo	Area de Crédito	Gerente de crédito	
SUBPROCESO: ANALISIS Y EVALUACION DE LAS SOLICITUDES																
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por que se puede otorgar operaciones de crédito a clientes considerados como vinculados debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información		X			X			X			Incluir en el sistema informático alertas, que se manifiesten al ingresar el número de cédula y se trate de clientes vinculados.	Preventivo	Area de riesgos	Gerente de Riesgos	

Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por desembolso de créditos cuyos documentos no poseen firmas de deudores o garantes, debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos		X			X		X			El Oficial Operativo debe controlar previo el desembolso de las operaciones, que los documentos se incluyan las firmas que correspondan, sean de deudores, garantes y funcionario autorizado por la entidad.	Preventivo	Area Operativa	Gerente Operativo
De Contraparte	Riesgo de pérdida producido por no contar con un proceso de análisis y aprobación crediticia (consumo) formalizado y estandarizado a nivel nacional que permita determinar la capacidad de pago de los clientes debido a un inadecuado diseño	X				X		X			Realizar metodología para análisis de la capacidad de pago de los clientes, mismo que contendrá monto mínimo a considerar por alimentación, salud, vestimenta, transporte, vivienda, tal como lo manifiesta la normativa vigente	Preventivo	Area de Riesgos	Gerente de Riesgos
Responsabilidad Legal	Riesgo de pérdida por indemnizaciones o restituciones a terceros producido por demandas interpuestas por los clientes en base a reportes inadecuados a la Central y Buro de Crédito de sus operaciones de crédito con el Banco debido a las deficiencias en	X				X		X			Instauración de comité de reclamos para solucionar problemas antes de que presenten reclamos a través de la vía judicial.	Preventivo	Area de Planificación	Gerente de planificación
De Contraparte	Otorgar operaciones con condiciones no establecidas por la entidad financiera en sus políticas internas o estrategias de negocio				X		X	X			Capacitar continuamente a los Oficiales de crédito, de manera que actualicen continuamente sus conocimientos.	Preventivo	Area de Crédito	Gerente de crédito
Multas o sanciones	Riesgo de pérdida por multas o sanciones producido por realizar aprobaciones de productos de crédito sin contar con la autorización expresa para la utilización de datos de buro de crédito por parte de los clientes debido a la inadecuada implementación consistente en :		X			X		X			Elaborar un documento en el que establezca la autorización del cliente a la entidad financiera para que se haga la revisión de su buro de crédito	Preventivo	Area de crédito	Gerente de crédito
	-No existe formato para requerir esta información -No se cuenta con la autorización expresa por parte de los clientes		X			X		X			Previo el desembolso de la operación el oficial operativo debe verificar la existencia de la autorización del buro de crédito.	Preventivo	Area de crédito	Gerente de crédito

Multas o sanciones	Otorgar operaciones de crédito con tasas de interés superiores a las permitidas legalmente		X		X					X		Verifica que el proceso de parametrización de tasas de interés sea correcto y de acuerdo a lo establecido por ALCO Y Banco Central del Ecuador	Preventivo	Area de Planificación	Gerente de planificación
SUBPROCESO: INSTRUMENTACION															
Multas o sanciones	Riesgo de pérdida por multas o sanciones producido por exceder límites de crédito al conceder operaciones activas, el patrimonio de los clientes presenta errores en el sistema debido a información desactualizada		X							X		Los cambios deben ser ingresados en la base de asesores y los sistemas lo toman para calificación y otorgamiento de crédito.	Preventivo	Area de riesgos	Gerente de Riesgos
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por que existen reclamos de siniestros de seguros de desgravamen que no son atendidos favorablemente por la Aseguradora, dado que existen errores en la instrumentación de las pólizas de seguros debido a negligencia.				X					X		Implementar control automático en el sistema informático de modo que eviten el cobro del rubro seguros a créditos de clientes que no cuentan con el mismo.	Preventivo	Area de Planificación	Gerente de planificación
Indeminaciones o restituciones a terceros	Riesgo de pérdida producido por no poder realizar la ejecución judicial de garantías constituidas a favor del Banco por encontrarse defectos en su instrumentación legal u operativa. debido a contratos inadecuados / incompletos		X				X			X		Previo al desembolso por el Area Operativa de debe revisar los documentos que revela la garantía a favor de la entidad.	Preventivo	Area Operativa	Gerente Operativo
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por error en el cobro de intereses de los productos de activo por error en el reajuste de la tasa de interés.		X							X		El Oficial Operativo debe revisar que los contratos se encuentren debidamente llenados en el campo de reajuste	Preventivo	Area Operativa	Gerente Operativo
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por falta de cobertura de garantías debido que existen operaciones de crédito cuyas garantías no se encuentran atadas a las facilidades debido a un inadecuado diseño de Procesos / Productos	X								X		El medio de aprobación deberá incluir una alerta que manifiesta la diferencia existente entre el riesgo y el valor de la garantía. Correspondientes. Dicha alerta no debe permitir continuar con el proceso sino fue saneado lo observado.	Preventivo	Area de crédito	Gerente de crédito
Multas o sanciones	Pérdidas generadas por multas debido a errores en la elaboración de estructuras para envío a los organismos de control		X							X		Verificar a través de los cuadros de las estructuras de la referencia, que no existan errores humanos o tecnológicos en la generación de estructuras.	Preventivo	Area de Riesgos	Gerente de Riesgos
SUBPROCESO: DESEMBOLSO CONTABILIZACION CUADRE Y CONCILIACION															

Multas o sanciones	Riesgo de pérdida por multas o sanciones producido por reportar a la SIB estructuras con errores en información de clientes y de cuentas debido a información desactualizada			X		X				X		Verificar que las estructuras sean validadas a través del sistema de validación del organismo de control	Preventivo	Area de Crédito	Gerente de crédito
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por desembolsar operaciones de consumo sin considerar los niveles de aprobación vigente en la matriz de riesgo aprobada para el efecto.			X		X				X		Asumido	Preventivo	Area de crédito	Gerente de crédito
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por acreditar de manera duplicada el desembolso debido a negligencia (Descuido-Olvido)		X			X				X		La opción que permite la acreditación de las operaciones crediticias, debe controlar que esta no sea desembolsada más de una una vez más en la misma cuenta.	Preventivo	Area de Crédito	Gerente de crédito
Disminución en el valor de los activos financieros	Desembolsar operaciones de crédito con valores superiores a los aprobados	X				X				X		El valor de aprobación de la operación debería estar parametrizado en el sistema informático	Preventivo	Area de Crédito	Gerente de crédito
Disminución en el valor de los activos financieros	Desembolsar operaciones que no contengan las firmas de los involucrados	X				X				X		-El Oficial Operativo debe revisar que los documentos se encuentren firmados previo el desembolso de las operaciones crediticias.	Preventivo	Area de Crédito	Gerente de crédito
Disminución en el valor de los activos financieros	La documentación crediticia de los clientes no se encuentra archivada con las seguridades necesarias y puede existir pérdida o deterioro	X				X				X		Elaborar un manual que indique la mejor practica para el archivo, que incluya procedimientos para la entrada y salida de documentación	Preventivo	Area Operativa	Gerente Operativo
Disminución en el valor de los activos financieros	Perdida de documentación almacenada en el archivo de crédito por eventos externos debido a incendios, inundaciones, humedad, etc.		X							X		Optar por la implementación de un archivo electrónico en el sistema informático de la entidad	Preventivo	Area de Crédito	Gerente de crédito
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida por indemnizaciones producido por deficiencias en los controles físicos en la custodia de documentos que soporten las transacciones realizadas por los clientes en los servicios de crédito				X					X		Implementar un control permanente entre los Jefes Zonales y Custodia de Valores que garantice la existencia de los convenios.	Preventivo	Area de Crédito	Gerente de crédito
Multas o sanciones	Riesgo de pérdida por multas o sanciones producido por la falta de oportunidad en la contabilización de las partidas acreedoras de las cuentas 1690 y 1990 lo que ocasiona la generación de provisiones en exceso debido a las deficiencias en el proceso de		X							X		Se solicitara a las regionales el envío de las pruebas departamentales y se realizará una revisión de casos antiguos para la regularización o castigo de cada partida	Preventivo	Area de Riesgos	Gerente de Riesgos

Multas o sanciones	Riesgo de pérdida producido por glosas tributarias establecidas por el SRI al considerar como no deducible el gasto de provisiones realizado para la protección de cartera de crédito que no ha sido sustentado		X				X		X			Corregir créditos en límites de escala de calificación	Preventivo	Area de Riesgo	Gerente de Riesgos
Multas o sanciones	Riesgo de pérdida producido por glosas tributarias establecidas por el SRI al considerar como no deducible el gasto de provisiones realizado para la protección de cartera de crédito que no ha sido sustentado			X			X		X			Digitalización de actas de calificación de clientes comerciales	Preventivo	Area de Riesgo	Gerente de Riesgos
Daños en los activos materiales	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por no contar en el departamento de custodia de valores con los documentos originales de operaciones de crédito debido a catástrofes naturales			X			X		X			Previo el custodio de los pagarés, el responsable de custodio de valores debe asegurarse que estas operaciones se encuentren los documentos originales, y que sean el numero de pagarés que el listado detalle como desembolsados.	Preventivo	Area Operativa	Gerente Operativo
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por traspapelar documentos de respaldo las operaciones de crédito cuando estos ingresan y salen de la custodia (envíos a demanda, reconocimiento de firmas, etc.) debido a negligencia (Descuido-Olvido)		X				X					Incluir una oficina de un notario del cantón que labore en las oficinas centrales de la entidad.	Preventivo	Area de crédito	Gerente de crédito
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por acreditar desembolso en cuenta que no pertenece al cliente debido a negligencia (Descuido-Olvido)		X				X		X			Herramienta de identificación de cambios en la cuenta de acreditación	Preventivo	Area Operativa	Gerente Operativo
Disminución en el valor de los activos financieros	Riesgo de pérdida producido por contar con pagarés o documentos habilitantes con tachones o enmendaduras debido a negligencia (Descuido-Olvido)	X				X			X			El oficial Operativo debe controlar previo el desembolso de las operaciones, que los documentos se encuentren sin enmendaduras.	Preventivo	Area Operativa	Gerente Operativo

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De la investigación realizada ponemos a consideración las siguientes conclusiones:

- La Auditoría Interna asiste a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de Gestión de Riesgos y Control.
- El objeto del Control Interno, es el de ayudar a la Administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios.
- El riesgo está inmerso en todo momento en el desarrollo de las actividades de las instituciones financieras, por lo que es importante que su gestión sea efectuada no solo por su administración sino por todo su personal.
- Las entidades deben identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes para la empresa y cada una de las actividades. Debe considerar los factores externos e internos que pueden influir en la consecución de los objetivos, efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.
- Las instituciones del sistema financiera consideran la posibilidad de pérdidas derivadas por la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales podrían alterar el desarrollo normal de sus actividades.
- El gestionar el riesgo operativo es una práctica con la que las entidades buscan prevenir los fraudes, reducir los errores en las transacciones de una institución del sistema financiero

- Las instituciones del sistema Financiero tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos que permitan identificar, medir controlar, y monitorear las exposiciones al riesgo.
- La normativa vigente en el Ecuador, no determina aun un proceso formal de seguimiento y administración de los riesgos.
- Verificamos que a través del análisis de los procesos se puede identificar y proponer oportunidades que permitan mejorar la ejecución de los procedimientos actuales.

6.2. Recomendaciones

- La Unidad de Auditoría Interna deberá incluir en su plan anual de trabajo, evaluaciones sobre la Gestión de Riesgo efectuada por el área correspondiente en la institución financiera, validar los controles establecidos, verificar su cumplimiento, así como sugerir cambios o actualizaciones sobre los planes de acción.
- En el plan anual de Auditoría Interna, deberá incluirse procedimientos que tiendan a comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el propósito de proveer una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos de la institución; la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguarda de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables.
- Las entidades financieras a través de su administración deberán crear conciencia y sensibilizar al personal en la cultura de los riesgos, para que sean ellos mismos quienes puedan controlar y evaluar sus procesos, para el efecto la Unidad de Riesgos, llevará a cabo capacitación al personal sobre la temática de riesgo operativo.

- Es responsabilidad de la administración de las instituciones del Sistema Financiero gestionar eficazmente los riesgos para garantizar resultados concordantes con los objetivos estratégicos de la organización.
- Sobre aquellos eventos de riesgo que se identifique la presencia de niveles de exposición, los Directivos de las entidades deben procurar minimizar la probabilidad como el impacto, encaminados siempre a prevenir la presencia del riesgo generando cambios por mejoramiento, rediseño o eliminación, aplicando controles adecuados y acciones al interior de los procesos de las organizaciones optimizando los procedimientos y la implementación de controles.
- Las instituciones del Sistema Financiero deberán realizar gestiones a través de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, para que la Superintendencia de Bancos y seguros emita una resolución que norme las actividades que las instituciones financieras deben aplicar para gestionar los riesgos operacionales.
- Las instituciones del sistema financiero deben definir la metodología y esquema de gestión del Riesgo Operativo, en el que se incluirá la matriz de riesgos, la participación de los dueños de procesos, de tal forma que las modificaciones que se realicen sean difundidos por la Unidades respectivas de Riesgos, y los riesgos identificados queden registrados en la matriz, que resume los procesos y eventos, por cada uno de las instancias operativas mismas que sirven de base para la decisión de la los ejecutivos de alto nivel de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Control Interno Informe COSO, Mantilla, Samuel Alberto Colombia, ECOE EDICIONES, año 2005.
- Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Alberto Chiriboga Rosales, Poligráficas Jokama, año 2002
- Enciclopedia de la Auditoría, Eugencia Lindegard, Gerardo Gálvez, Océano Grupo Editorial, año 1998
- Entrenamiento Integral de Auditoría Interna.- Auditoría Basada en Riesgos, Instituto de Auditores Internos del Ecuador, Quito, año 2011.
- Entrenamiento Integral de Auditoría Interna.- Auditoría Forense y Gestión de Riesgos de Fraude, Instituto de Auditores Internos del Ecuador, Quito, año 2011
- Entrenamiento Integral de Auditoría Interna.- Marco Integrado de Control Interno y Gestión de Riesgo, Instituto de Auditores Internos del Ecuador, Quito, año 2011
- Gestión de Riesgo de Crédito, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, año 2010
- Introducción al Riesgo. Basilea II y Basilea III, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, año 2010
- Entrenamiento Integral en Auditoría Interna: fundamentos, aspectos clave y aplicaciones prácticas” Modulo 2: Marco integrado de control interno y gestión de riesgos, Instituto de Auditores Internos, año 2011
- Régimen Financiero y Monetario Tomo I, Ediciones Legales, Superintendencia De Bancos, Ecuador 2011.

- Capacitación en gestión de procesos y proyectos.- Modulo I Gestión de Procesos Organizacionales, Best Partner Soluciones Empresariales Cía Ltda
- Riesgo Operacional y Riesgo Reputacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, año 2010
- Un Enfoque Integral Auditoria, Ray Whittington, Kurt Pany, 12ª edición, Mc. Graw Hill, año 2000
- www.superintendencia.gob.ec
- www.circulotec.com.mx
- www.gestiopolis.com