



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Técnica Particular de Loja

**ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE “PROCESOS  
INTERNOS” DE LA REGIÓN SUR DEL BANCO DE  
GUAYAQUIL PARA EL PERÍODO 2009-2010**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORES:**

**TAMARIZ MERCHAN MAURICIO ENRIQUE**  
**MARQUEZ AGUILAR SANDRA ELIZABETH**

**DIRECTOR:**

**EC. ARMIJOS VALDIVIESO PABLO RAMIRO**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2009**

Economista Ramiro Armijos Valdivieso

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo realizado por los estudiantes Mauricio Enrique Tamariz Merchán y Sandra Elizabeth Márquez Aguilar, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, diciembre de 2009

f) .....

## CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotros Mauricio Enrique Tamariz Merchán y Sandra Elizabeth Márquez Aguilar declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar 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 de 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”.

.....

AUTOR

.....

AUTOR

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....  
Mauricio Tamariz Merchán

.....  
Sandra Márquez Aguilar

## DEDICATORIA

A la memoria de mi madre, porque el tiempo no permitió que compartamos estos momentos.

A mi padre por su buen ejemplo.

A mi esposa Miriam, mis hijos Francisco y Mauricio por su apoyo y estímulo.

Mauricio Tamariz Merchán

Dedico esta tesis a mi familia y de manera especial a mi padre Ing. Rómulo Márquez V.

Sandra Márquez Aguilar

## **AGRADECIMIENTO**

Al Banco de Guayaquil por habernos permitido y facilitado la información para desarrollar la presente tesis.

Al Economista Ramiro Armijos por su apoyo y acertada dirección.

A todas las personas que nos apoyaron con su tiempo, conocimientos y experiencia.

Los autores

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1. EVOLUCIÓN Y ESTRUCTURA DEL BANCO DE GUAYAQUIL</b>	6
1.1 Introducción	6
1.1.1 Historia del Banco de Guayaquil	6
1.2 Resumen del Grupo Financiero	9
1.3 El Banco de Guayaquil en la comunidad	10
1.4 Participación del Banco de Guayaquil en el mercado financiero nacional.	12
1.4.1 Activos sistema financiero a diciembre 2008	12
1.4.2 Pasivos sistema financiero a diciembre 2008	13
1.4.3 Patrimonio sistema financiero a diciembre 2008	14
1.5 Cobertura geográfica	15
1.6 El Banco de Guayaquil en la Región Sur	15
1.6.1 Historia	15
1.6.2 Evolución en el mercado financiero regional	17
1.6.3 Clima organizacional	19
1.6.4 Misión, Visión y Credo	23
1.6.5 Organigrama principal del Banco de Guayaquil	24
1.6.6 Organigrama del Área de Operaciones	26
1.6.7 Departamentalización Área Operativa de la Región Sur	27
1.6.8 Productos, servicios y canales transaccionales	29
1.6.9 Canales	29
1.7 Conclusión	32
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE PROCESOS INTERNOS</b>	33

2.1	Introducción	33
2.2	Área de Operaciones	33
2.3	Evaluación de procesos	34
2.3.1	Evaluación de procesos departamentales	35
2.3.2	Evaluación de recursos humanos	38
2.3.3	Evaluación de tecnología	39
2.3.4	Análisis FODA	40
2.4	Diagnóstico del departamento de Procesos Internos	42
2.5	Casos de problemática en Procesos Internos	51
2.6	Conclusión	54
<b>CAPITULO III</b>		
<b>3</b>	<b>PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN</b>	<b>56</b>
3.1	Introducción	56
3.2	Diagrama de macroprocesos	57
3.3	Antecedentes del Informe COSO	58
3.3.1	Control interno	60
3.3.2	Componentes	61
3.4	Normas de Basilea	69
3.5	Normativas Ecuatorianas	73
3.6	Propuesta de Normalización	75
3.6.1	Administración del Riesgo Operativo	76
3.6.1.1	Etapas de la administración de riesgos	77
3.6.2	Elaboración de la Matriz de Riesgos	78
3.6.3	Monitoreo y Supervisión	88
4	CONCLUSIONES	90
5	RECOMENDACIONES	90



<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	93
<b>GLOSARIO</b>	96
<b>ANEXOS</b>	101

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de tesis titulado: **“Normalización de los procesos operativos para el Departamento de “Procesos Internos” de la Región Sur del Banco de Guayaquil para el período 2009-2010”** tiene como objetivo normalizar las actividades del departamento analizado, a fin de que se realicen en forma estandarizada y evitar el incumplimiento de las leyes y reglamentos.

El proyecto propende también a que el personal del área conozca los fundamentos del control interno como herramienta para prevenir fraudes, riesgos, pérdidas; favorecer la detección de errores y estimular al personal para que comprenda la importancia del control interno y buscar su compromiso para promover altos estándares de ética e integridad en el personal.

Existen diferentes pronunciamientos de los Organismos de Control del Ecuador, así como del Comité de Basilea respecto a la responsabilidad del Directorio del Banco sobre la supervisión de la administración de riesgo de cumplimiento del banco. El desarrollo de un ambiente apropiado de gestión de riesgos que debe ser implementado en toda la organización y en todos los niveles del personal; correspondiendo a la alta gerencia el desarrollo de políticas, procesos y procedimientos para la gestión de los riesgos de operación en todos los productos, actividades, procesos y sistemas del banco.

Por su parte la Junta Bancaria en su resolución JB-2005-834 del 20 de octubre del 2005 presenta un compendio de requerimientos enfocados a cumplir con los principios básicos para la administración del riesgo operativo como fase previa a la implementación de Basilea II. Según el concepto emitido por la entidad de control, el riesgo operacional se entiende como la probabilidad de sufrir pérdidas financieras por situaciones derivadas de fallas o insuficiencias en los factores de riesgo de operación.

El desarrollo de los objetivos de la tesis se sustenta en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Evolución y estructura del Banco de Guayaquil.

Capítulo II. Análisis del departamento de Procesos Internos

Capítulo III. Propuesta de Normalización

## **INTRODUCCION**

Durante los primeros años de la década de 1990, producto de la flexibilidad legal para constituir nuevos bancos, el sistema financiero creció significativamente, con ello se produjo una masificación del crédito. Para 1992 se registró un volumen S/.2.022MM, llegando a 1998 a S/.29.118MM de sucres. A partir de este año, esta tendencia empieza a revertirse debido a la situación económica del país. Antes de adoptar el modelo de dolarización, el Ecuador pasó diferentes circunstancias de carácter político y económico que influyeron para en llegar a tener una de las más fuertes crisis económicas que ha sufrido el país. Estas las podemos resumir en: inestabilidad política, bajos precios del petróleo, aguda crisis fiscal, elevados niveles de inflación, devaluaciones permanentes de la moneda y recesión general en la economía.

La masificación del crédito generado por el crecimiento en los años noventas empezó a presentar problemas, la capacidad de pago de los prestatarios decayó, provocando alarmantes índices de cartera vencida. Los bancos frente a la limitada capacidad de captación de nuevos recursos, se vieron obligados a elevar peligrosamente las tasas de interés pasivas, sin que esta estrategia diera frutos en el corto y mediano plazo, de manera que su situación se volvió insostenible. Esta situación se agravó con los informes de auditorías externas que evidenciaron los malos manejos financieros, deficiencias en las garantías, falta de supervisión por parte de los organismos de control y además la falta de ética por parte de los principales administradores.

Estos hechos llevaron a la quiebra de muchas instituciones financieras importantes como: Banco del Progreso, Filanbanco, Previsora, Banco de Préstamos, Solbanco, Banco del Azuay, etc. Las instituciones financieras que lograron superar la crisis que inició en 1998 debieron trabajar para estabilizarse en los años siguientes, para esto tuvieron el reto de hacer frente a un nuevo mercado de clientes, e incursionar en nuevos productos y servicios para captar su atención.

En este contexto, el Banco de Guayaquil definió su perfil en el mercado financiero como un banco vanguardista, innovador y comprometido con el desarrollo del país. Es

así que se constituye en el primer banco que ofreció el producto de libreta múltiple de ahorros que permitió a sus clientes operar inicialmente en sucres, dólares y U.V.C. Posteriormente intensifica su relación comercial con entidades privadas y públicas con quienes amplía las gestiones de cobros y pagos, logrando mantener la exclusividad en el cobro de citas al Consulado Americano y Español. Otra de las decisiones importantes que banco tomó fue mejorar su cobertura nacional, expandiendo sus puntos de atención en el país hasta cubrir las 24 provincias y atender al 92% de la población mediante sus 1.500 puntos de atención entre oficinas, cajeros automáticos, banca virtual, etc. Actualmente lidera el mercado con su servicio denominado "Banco del Barrio".

Esta expansión de servicios ha generado actividad en diversos departamentos operativos, pero particularmente en el de procesos internos, donde se concentran diversos procesos como: pagos y servicios, cuadratura contable, conciliaciones con las empresas, validación de información, proceso de cámara de compensación, etc. El rápido crecimiento de productos, sumado a una importante rotación del personal y a una ausencia de métodos de control interno, han desfavorecido para cubrir las situaciones de riesgo y no se ha logrado generar un ambiente de control interno como estilo de trabajo, por tanto se han presentado diferentes situaciones tanto internas como externas que han llevado al incurrir en errores y pérdidas para el banco y su personal.

El presente trabajo busca normalizar las actividades que se realizan en el departamento de Procesos Internos de la Región Sur mediante la creación de registros de proceso y control para que los procesos se lleven de manera estandarizada, sujetas a las leyes y reglamentos y proporcionen a los usuarios los lineamientos del control interno para buscar su cumplimiento y aportar a la administración criterios sobre el desempeño de sus colaboradores, además se constituye en una guía para la formación del personal.

Los criterios de esta normalización también pueden utilizarse para aplicarlos a otros departamentos en pos de lograr una mejora continua y favorecer la consecución de los objetivos estratégicos del Banco de Guayaquil.

La tesis está estructurada en los siguientes capítulos:

## Capítulo I

Presenta la evolución y estructura del Banco de Guayaquil, analizando su historia y las diferentes etapas por las que ha atravesado durante sus 85 años de presencia en el mercado financiero ecuatoriano. Indica también la composición del Grupo Financiero Banco de Guayaquil para conocer sus diferentes filiales. Por otra parte evalúa su presencia en el mercado ecuatoriano mostrando los principales grupos contables como: activo, pasivo y patrimonio. Detalla la cobertura geográfica, los productos y servicios con los que atiende a sus 600.000 clientes. En el análisis de la Región Sur muestra las cifras de cartera, depósitos a la vista y captaciones con el fin de medir el crecimiento a partir del año 2000.

Es necesario indicar como económicamente el Grupo Financiero ha aportado a la economía con sus impuestos, por lo tanto se exhibe los valores tributados por cada uno de los integrantes, dentro de los cuales se destaca el Banco de Guayaquil con el 98.06% del total de las contribuciones. No se puede dejar de lado su interacción en el campo social, de ahí que se resalta la relación que mantiene con fundaciones como Resurgere, Niño Esperanza, Centro Cultural Metropolitano de Quito, etc., y el apoyo que viene dando al área educativa mediante las becas para el programa Liderazgo para la Competitividad que mantiene con Georgetown University Latin American Board.

Para entender el interior de la institución y cuál es su estructura, presentamos los organigramas: general y operacional, explicando brevemente la departamentalización y las actividades operativas, para luego centrarnos en el departamento de Procesos Internos por ser el objetivo de la normalización. Se revela el clima organizacional así como la visión, misión y credo, para comprender cuál es la filosofía institucional y como puede incidir en los colaboradores.

## **Capítulo II**

Realiza una investigación más profunda del departamento de Procesos Internos como soporte para el desarrollo de procedimientos y metodologías y su interacción con el área comercial como elemento generador de negocios. Se realiza una investigación de los procesos departamentales, el recurso humano y la tecnología sin dejar de lado el análisis FODA, para identificar los problemas y generar las bases para el desarrollo de indicadores de gestión.

Como paso previo a la normalización de los procesos, es necesario realizar el diagnóstico departamental, evaluando las actividades que se están realizando y que deben continuar realizándolas en vista que son necesarias y vitales. Se presentan las actividades que actualmente se realizan pero que no deben efectuarse porque sus resultados no aportan para el logro de los objetivos. Además se trata aquellas actividades que no se han venido realizando pero que deberían realizarlas, porque son necesarias y su implementación ayudaría a mejorar la calidad de los procesos.

El capítulo concluye dando a conocer algunos casos de problemáticas presentados en el departamento de Procesos Internos, para evidenciar la ausencia u omisión del control interno.

## **Capítulo III**

Trata la propuesta de normalización de los procesos, para ello presenta los aspectos teóricos de la administración del riesgo, analiza el control interno desde el informe COSO, luego describe los diferentes componentes que lo conforman: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividad de control, comunicación. supervisión y monitoreo.

Para mantener concordancia con el objetivo de la tesis, presentamos las normas que regulan la administración del riesgo, aportando aquellas que el Comité de Basilea

para la Supervisión Bancaria y las que los Organismos de Control han emitido para el sistema financiero.

La elaboración de la matriz de riesgos del departamento de Procesos Internos se realiza a partir de la identificación de objetivos estratégicos, el levantamiento de procesos, la determinación del origen del riesgo, la medición de los diferentes tipos de riesgo, sus fuentes y la estimación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que produce.

La matriz de riesgos al ser una herramienta flexible de control y gestión, es de suma importancia porque facilita la evaluación y diagnóstico general del riesgo, permite a los administradores aceptar el riesgo, transferirlo, reducirlo y evitarlo. El resultado se presenta gráficamente en un plano cartesiano que concluye con la evaluación de las categorías del riesgo.

Para afirmar el proceso de normalización, se ha definido un formato denominado “Matriz de Proceso” que deberá aplicarse a cada una de las actividades u objetivos estratégicos del área. Este documento recoge el objetivo del subproceso, lo describe, aporta las normas legales e institucionales que lo regulan, precisa las diferentes responsabilidades de las personas, tanto en la ejecución como en la revisión y establece las frecuencias en las que deben ejecutarse

El monitoreo es una de las actividades más importantes y necesarias para asegurar que la implementación del sistema de normalización funcione acorde a sus objetivos. Es por este motivo que se ha diseñado un formato a que se le denomina “Matriz de Control”. Este documento recoge las actividades y las frecuencias de seguimiento, es por lo tanto responsabilidad de los supervisores y demás niveles jerárquicos verificar el cumplimiento y dejar testimonio que lo han hecho.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones que los autores realizan al proyecto de normalización.



## **CAPITULO I**

### **1. EVOLUCIÓN Y ESTRUCTURA DEL BANCO DE GUAYAQUIL**

#### **1.1 Introducción**

Este capítulo aborda al Grupo Financiero Banco de Guayaquil para comprender su importancia y participación en el sistema financiero ecuatoriano y conocer las diferentes subsidiarias que lo componen, tratando de manera central al Banco de Guayaquil por ser la institución más importante del grupo.

En lo específico se enfocará a la Región Sur, para apreciar su evolución y crecimiento en el medio, analizando sus principales grupos contables, sin descuidar lo que sucede al interior de la institución que se ve reflejado en su clima laboral. Enfoca también el área operativa y de manera central el departamento de Procesos Internos que es motivo de análisis de esta tesis, explicando las actividades que ahí se desarrollan, los productos y servicios que el banco ofrece y que inciden directamente en la actividad de este departamento.

##### **1.1.1 Historia del Banco de Guayaquil**

El Banco de Guayaquil<sup>1</sup> mantiene presencia en el sistema financiero ecuatoriano hace 85 años; durante este tiempo ha tenido algunas evoluciones en relación a su razón social y además ha experimentado diferentes cambios en el ámbito administrativo y financiero. En la actualidad es considerado como el segundo banco en el Ecuador<sup>2</sup> tomando en consideración sus activos más contingentes, operaciones de crédito y depósitos del público. Es por consiguiente importante analizar su historia, evolución económica y administrativa para contar con mayores elementos de análisis y comprender el impacto que el Banco de Guayaquil ha tenido en el entorno financiero y social. Para ello

---

<sup>1</sup> <http://www.bancoguayaquil.com/bg/banco-de-guayaquil.html>

<sup>2</sup> Informe a los Accionistas Banco de Guayaquil 2008

se ha creído necesario analizar su historia a través de cuatro etapas que son las siguientes:

Etapa 1. Inicio. El banco nació con capitales italianos y por ello su denominación inicial fue Banco Italiano, el mismo que comenzó con un capital de S/. 2MM de sucres y cuya fecha de apertura fue el 20 de diciembre de 1923. En el año 1941 durante la Segunda Guerra Mundial, el banco modifica sus estatutos en vista que Italia trató de nacionalizarlo aduciendo que la administración era italiana, en septiembre del mismo año, el banco es adquirido por inversionistas ecuatorianos y capitalizado en la suma de S/.20MM de sucres, dando lugar al cambio de razón social a Banco de Guayaquil S.A.

Etapa 2. Capitalizaciones. Desde el año 1942 hasta 1984 esta Institución Financiera ha realizado varias capitalizaciones llegando a 310MM de sucres.

Etapa 3. Crecimiento. El mayor paquete accionario del Banco de Guayaquil es adquirido por accionistas de la Financiera del Sur S.A. (Finansur) siendo elegido como su Presidente Ejecutivo el Economista Danilo Carrera Drouet en el año 1984. Esta es una etapa muy importante para la Institución, pues sus nuevos directores arrancan con una nueva visión de fortalecimiento y posicionamiento en el mercado, definen para ello cuatro divisiones que se encargarán de impulsar la actividad comercial: Banca Corporativa, Banca Personal, Banca de Inversiones y Tarjetas de Crédito. En 1990 se produce la primera fusión del Banco de Guayaquil con la Financiera del Sur (Finansur) llegando a un capital pagado de S/.8.200MM de sucres. Es nombrado como su Vicepresidente Ejecutivo-Gerente General el Sr. Guillermo Lasso Mendoza, quien ejerce la dirección hasta la presente fecha.

En 1995 la Junta de Accionistas aprueba la suscripción del convenio de responsabilidades con sus compañías subsidiarias, comprometiendo el respaldo de las operaciones hasta el 100% del activo de esas compañías. En el año 1997 se produce la fusión con el Banco Sociedad General de Crédito, lo que le permite mantener una mayor participación en el mercado.

Etapa 4. Posicionamiento. Superada la crisis del año 1999-2000 el banco continúa con su plan de expansión geográfica e impulsa la oferta de nuevos servicios que es liderada por el Área de la Banca Transaccional. En el año 2006 obtiene la calificación de riesgos AAA- que es la primera que se otorga a un banco en el país.<sup>3</sup> La Superintendencia de Bancos y Seguros define a la categoría de riesgo “AAA-”<sup>4</sup> de la siguiente forma: “La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización” El signo negativo “-” indica la posición relativa dentro de la categoría.

Estas calificaciones son estándares internacionales que permiten medir tanto en el país como en el exterior el esfuerzo institucional que el Banco de Guayaquil viene realizando y que se refleja en sus índices financieros de solidez, liquidez y rentabilidad, así como su buena reputación en el medio financiero.

Estos factores han incidido para que el banco extienda sus oficinas fuera del país, es así que en el año 2007 se toma la decisión de abrir su oficina de representación en Madrid (España) mientras que en marzo de 2008 obtiene la autorización de la Superintendencia de Bancos de Panamá para que mediante su oficina pueda captar depósitos y conceder préstamos a clientes locales como internacionales.

El Banco de Guayaquil ha sido catalogado según la revista América Economía<sup>5</sup> dentro de los 25 mejores bancos de Latinoamérica, ubicándose en el puesto No. 20, siendo la primera vez que un banco ecuatoriano alcanza esta ubicación.

---

<sup>3</sup> Informe a los Accionistas Banco de Guayaquil 2008, Página 97

<sup>4</sup> [http://www.superban.gov.ec/pages/info\\_calificacion\\_4.htm](http://www.superban.gov.ec/pages/info_calificacion_4.htm)

<sup>5</sup> Revista América Economía Internacional Ecuador (2008, 11)

## **1.2 Resumen del Grupo Financiero**

El grupo financiero Banco de Guayaquil está conformado por varias subsidiarias: Guayaquil Bank & Trust, el mismo que es un banco Off-Shore fundado en la Isla de Monserrat, autorizado para operar al amparo de las Leyes Británicas y Ecuatorianas. Su misión es captar recursos nacionales para fomentar el comercio exterior ecuatoriano. Cuenta con la autorización del Consejo Nacional de Valores y la Superintendencia de Compañías para negociar títulos valores emitidos en la Bolsa de Valores de Quito y Guayaquil.

Es también parte del grupo financiero la Casa de Valores o Multivalores BG, establecida en 1994. Su objetivo es aportar con soluciones financieras a inversionistas y empresarios en los mercados bursátiles de Quito y Guayaquil. Otro integrante es la Administradora de Fondos y Fideicomisos, donde los inversionistas pueden invertir a corto plazo en fondos como: Caudal, Rentable, Multifondo, Fondcash y a largo plazo en los fondos: Confianza y Saber. Los clientes pueden acceder a retiros parciales o totales luego que los valores permanecen el tiempo mínimo establecido para cada tipo. Estos fondos cuentan con beneficios adicionales en comparación a otro tipo de inversión, en virtud de que ofrece capitalización diaria y rendimiento neto debido a que el fondo asume los costos.

Las inversiones que por su parte realiza la Administradora de Fondos en el mercado bursátil, las coloca en papeles de renta fija con calificación mínima de "A" en las mejores instituciones de mercado. La Administradora de Fondos BG, se ubicó en el segundo lugar dentro de su segmento en el país, llegando a mantener el mayor crecimiento absoluto del mercado. Opera activamente en fideicomisos en sus diferentes tipos: Mercantil, Administrativo, Garantía, Inmobiliario, Inversión y Titularización.

Otro negocio que presenta el grupo es Río Guayas Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., que desde septiembre de 1993, oferta al mercado nacional una gran

variedad de seguros patrimoniales y personales. La calificación de sus reaseguradores va desde A- para Everest RE hasta AA- Hannover RuckVericherrungs.<sup>6</sup>

Finalmente, Colari S.A. opera desde diciembre de 1993, ofrece seguros personales empresariales y corporativos así como diferentes tipos de garantías como para seriedad de ofertas, fiel cumplimiento de contrato, buen uso de anticipo y garantías aduaneras.

### **1.3 El Banco de Guayaquil en la comunidad**

El banco ha mantenido una visión social a lo largo de muchos años. En la actualidad ha emprendido con la Fundación Acción Solidaria proyectos dirigidos a 600 familias de las comunidades damnificadas por las inundaciones en el sector de Daule y Samborondón, para ello la institución contribuye con 45 profesionales para implementar el programa en las diferentes zonas. Con la Fundación Resurgere, considerando que la familia es el pilar de la sociedad busca crear un centro de integración y apoyo para las familias en crisis, además el Banco de Guayaquil patrocina el programa “Niño Esperanza”, dicho patrocinio no solo consiste en apoyo económico sino también con la promoción del programa en sus oficinas a nivel nacional.

El Banco de Guayaquil continuando con el apoyo a la comunidad, se ha orientado a realizar apoyo en la formación personal y técnica al sector obrero y trabajadores de la construcción, en las ramas de: electricidad, neumática y refrigeración. Dicha formación se realiza con la participación del Centro Educativo Técnico Laboral Montepiedra. En el ámbito cultural mantienen un permanente apoyo al Centro Cultural Metropolitano de la ciudad de Quito, contribuyendo a las actividades culturales, pictóricas, musicales y académicas.

Otro de los ámbitos en que el Banco de Guayaquil tiene interés es el área educativa<sup>7</sup>. En este campo, a partir del año 2006 y en coordinación con Georgetown

---

<sup>6</sup> <http://www.seguosrioguyas.com/quienes-somos.html>

<sup>7</sup> <http://www.bancoguayaquil.com/bcogy/base2liderazgo.asp>

University Latin American Board, convoca anualmente a un concurso de becas para el “Programa de Liderazgo para la Competitividad”, donde se eligen a siete jóvenes entre 150 aspirantes, quienes viajan a los Estados Unidos para prepararse en las universidades más prestigiosas en campos como la economía global, competitividad, educación, salud y desarrollo de comunidades marginales.

Finalmente es importante señalar el aporte que el Grupo Financiero “Banco de Guayaquil” ha desembolsado al Estado. En el ejercicio económico de 2008 tributó \$19.962M dólares (ver tabla 1), y de manera acumulada desde 2001 a 2008 el monto fue \$91.493M dólares.<sup>8</sup>

**Tabla1. Impuestos y contribuciones del Grupo Financiero Banco de Guayaquil año 2008**

CONCEPTO	BANCO DE GUAYAQUIL	SUBSIDIARIAS	GRAN TOTAL	%
Impuesto a la renta	8.132.202.92	306.566.84	8.438.769.76	42.27%
AGD	7.385.381.25	0.00	7.385.381.25	37.00%
Superintendencia de Bancos	2.995.455.36	24.826.62	3.020.281.98	15.13%
Otras Instituciones	446.630.55	18.336.94	464.967.49	2.33%
Impuesto Capital en Giro (Municipal)	431.621.39	15.412.70	447.034.09	2.24%
Impuesto Prediales	96.764.04	991.54	97.755.58	0.49%
Patentes Municipales	83.991.67	11.596.00	95.587.67	0.48%
Superintendencia de Compañías	2.954.56	9.581.76	12.536.32	0.06%
TOTAL 2008	19.575.001.74	387.312.4	19.962.314.14	100%
<b>Total Por Grupos</b>	<b>98.06%</b>	<b>1.94%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Informe a los Accionistas Banco de Guayaquil (2008) Página 76

Elaboración: Los Autores

<sup>8</sup> <http://www.bancoguayaquil.com/bcogy/default.asp?contentID=4>,

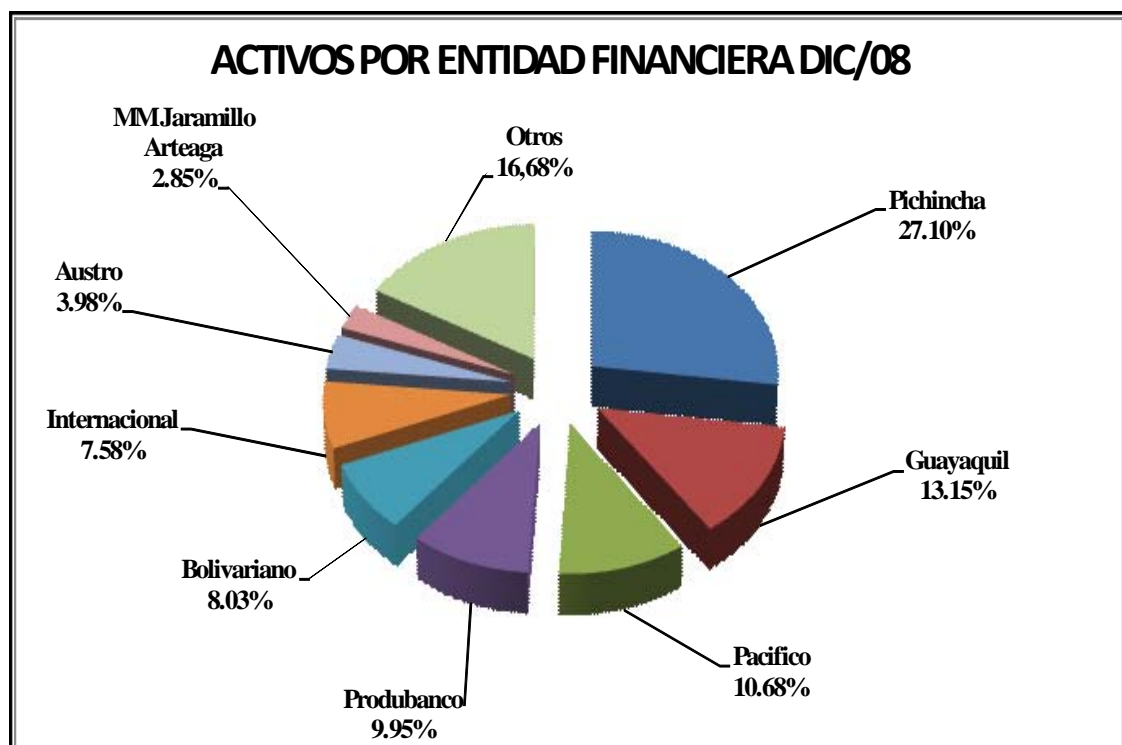
#### 1.4 Participación del Banco de Guayaquil en el mercado financiero nacional

Para este análisis se considera los tres grupos contables más representativos del balance general: Activo, Pasivo y Patrimonio. Sus cifras son expresadas en valores absolutos, mientras que las cantidades relativas están reflejadas en los gráficos 1, 2 y 3.

##### 1.4.1 Activos sistema financiero a diciembre 2008

Pichincha	4.451.681,41
Guayaquil	2.160.267,86
Pacífico	1.753.568,73
Produbanco	1.633.438,48
Bolivariano	1.318.136,34
Internacional	1.245.462,30
Austro	654.317,27
MM Jaramillo Arteaga	468.269,12
Otros	2.738.700,89

Gráfico 1. Participación de cada entidad en el Activo.



Fuente: [https://www.superban.gov.ec/arc/ie\\_sf\\_ef\\_bf.jsp?/Bancos\\_Privados/2008](https://www.superban.gov.ec/arc/ie_sf_ef_bf.jsp?/Bancos_Privados/2008)

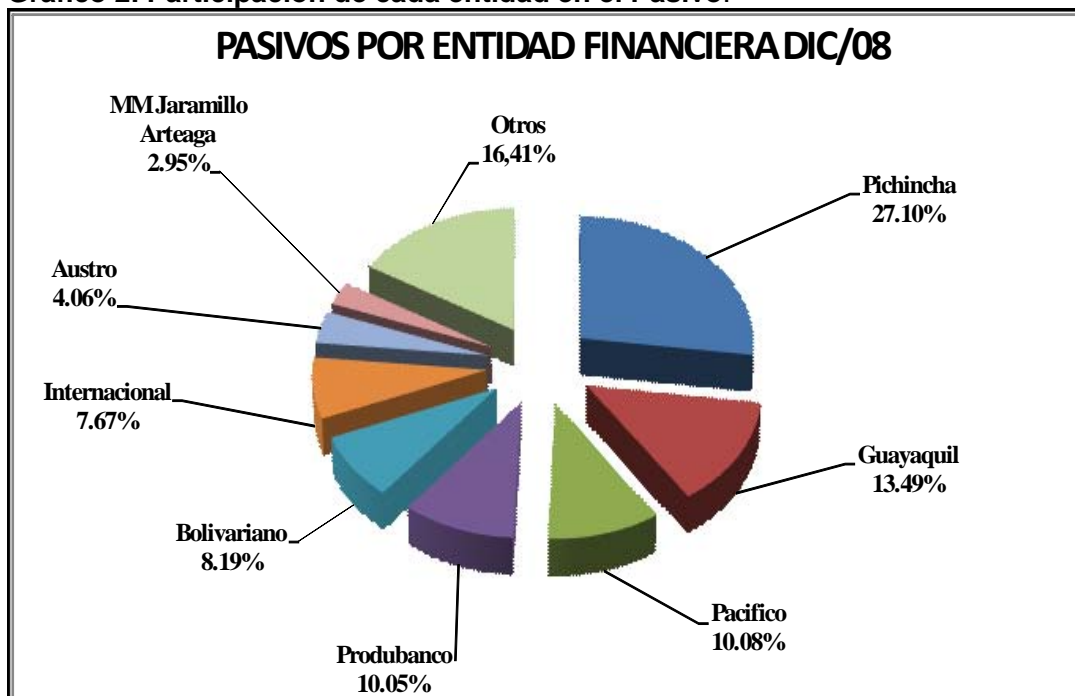
Elaboración: Los Autores

El 68.91% de los activos del sistema financiero está consolidado en seis instituciones bancarias, esto evidencia que cerca de las tres cuartas partes del sistema financiero nacional está agrupado en los bancos: Pichincha, Guayaquil, Pacífico, Produbanco, Bolivariano e Internacional. El Banco de Guayaquil en comparación con el total de los bancos más grandes representa el 19.08% pero en relación a todos los activos de la banca representa 10.68%.

#### 1.4.2 Pasivos sistema financiero a diciembre 2008

Pichincha	3. 990.655,93
Guayaquil	1. 985.825,01
Pacífico	1. 483.484,17
Produbanco	1. 479.672,29
Bolivariano	1. 205.496,68
Internacional	1. 129.333,07
Austro	597.656,07
MM Jaramillo Arteaga	435.075,62
Otros	2. 416.862,60

Gráfico 2. Participación de cada entidad en el Pasivo.



Fuente: [https://www.superban.gov.ec/arc/ie\\_sf\\_ef\\_bf.jsp?/Bancos\\_Privados/2008](https://www.superban.gov.ec/arc/ie_sf_ef_bf.jsp?/Bancos_Privados/2008)

Elaboración: Los Autores

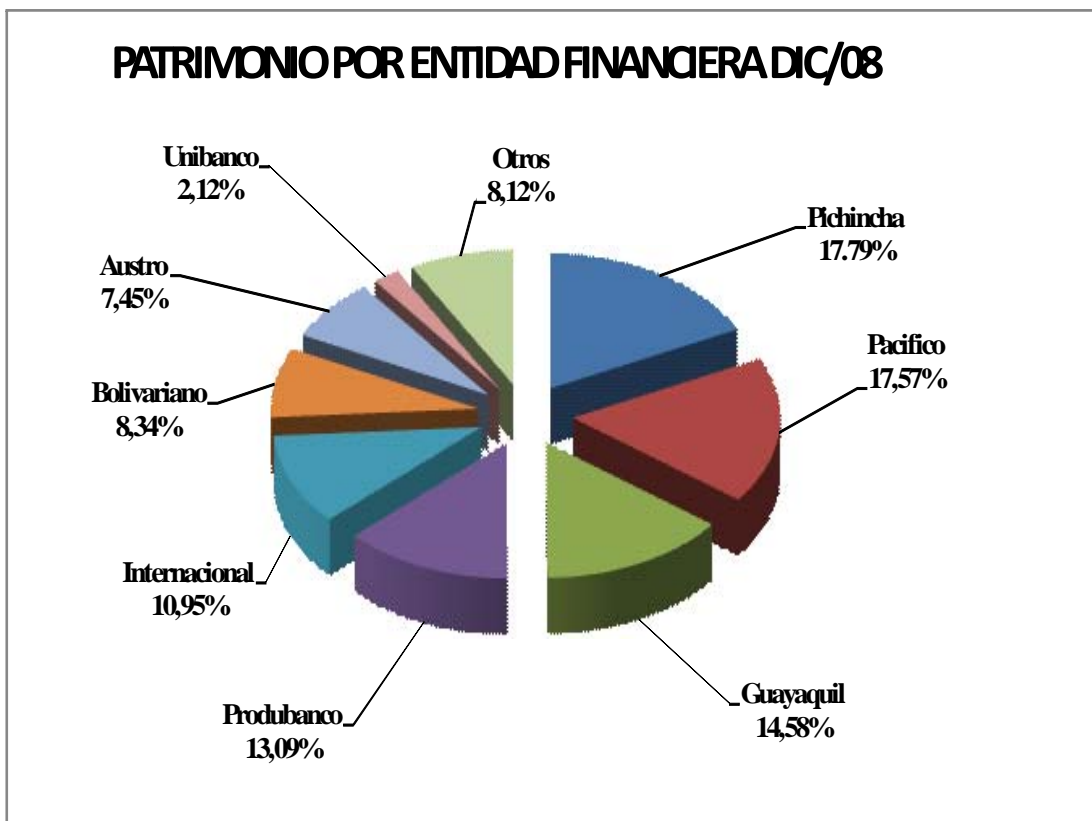


Los pasivos o recursos captados al público de los seis bancos principales son el 76.58% de todo el sistema, muestra una importante concentración de recursos en los bancos: Pichincha, Guayaquil, Pacífico, Produbanco, Bolivariano e Internacional. El Banco de Guayaquil en comparación con este grupo cuenta con el 17.62% de participación, mientras que en relación al total de captaciones mantiene el 13.49%.

### 1.4.3 Patrimonio sistema financiero a diciembre 2008

Pichincha	354.122
Pacifico	349.898
Guayaquil	290.347
Produbanco	260.541
Internacional	217.925
Bolivariano	165.988
Austro	148.237
Unibanco	42.284

Gráfico 3. Participación de cada entidad en el Patrimonio.



Fuente: [https://www.superban.gov.ec/arc/ie\\_sf\\_ef\\_bf.jsp?/Bancos\\_Privados/2008](https://www.superban.gov.ec/arc/ie_sf_ef_bf.jsp?/Bancos_Privados/2008) Elaboración: Los Autores

Comparando el Banco de Guayaquil en relación a los seis mayores bancos que cuentan con el 73.98% del patrimonio del sistema financiero, su participación es de 19.71% y en relación al total nacional es del 14.58%.

## **1.5 Cobertura geográfica**

El Banco de Guayaquil mantiene presencia con sucursales, agencias y ventanillas de extensión en 18 de las 24 provincias del país. La distribución geográfica del país no está dividida en costa, sierra y oriente, en su lugar ha definido de manera transversal en regiones así:

1. Región Norte. Incluye a las provincias: Esmeraldas, Sucumbíos, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Santo Domingo. Cuenta con 48 oficinas entre sucursales, agencias y ventanillas de extensión.
2. Región Centro. Provincia del Guayas, Santa Elena, Manabí y Los Ríos, participa con 77 oficinas distribuidas en sucursales, agencias y ventanillas de extensión.
3. Región Sur: Incluye las provincias del Cañar, Loja, el Oro y Azuay. Cuenta con 14 oficinas entre sucursales, agencias y ventanillas de extensión.

## **1.6 El Banco de Guayaquil en la Región Sur**

### **1.6.1 Historia**

Debido a que no se encontró registros escritos que se refieran al inicio de operaciones de la sucursal Cuenca y a la Región Sur, los autores de la tesis hemos realizado entrevistas al departamento de Recursos Humanos, a las gerencias: Comercial, Banca Privada y Operativa quienes proporcionaron la información que se resume a continuación:

La Sucursal Cuenca comienza sus operaciones en septiembre de 1994 con 26 personas distribuidas de la siguiente manera: 10 en el área de Crédito, 3 en Inversiones, 13 entre Operaciones, Administración y Recursos Humanos. El área Comercial contaba con especialistas para los productos Autofácil, enfocado al financiamiento de vehículos. Casa Fácil para financiamiento de vivienda. Tarjetas de Crédito que al inicio solo fue emisora de Visa. El crecimiento en estos tres productos fue muy pequeño en los primeros años de operación, no así el crédito personal, corporativo y captación de recursos tanto de inversiones como monetarios y ahorros.

El departamento de Operaciones abarcaba las áreas de Cartera, Comercio Exterior, Cuentas Corrientes, Administración, Personal, Banca de Servicios, Cajas y Procesos Internos.

En la actualidad la Región Sur cuenta con 255 personas distribuidas como se muestra en la tabla 2:

**Tabla 2. Distribución del personal por plaza en la Región Sur.**

	Azuay	El Oro	Loja	Cañar
Comerciales	90	30	19	3
Operativos	70	24	16	3
Total	160	54	35	6
<b>Total Región Sur</b>				<b>255</b>

Fuente: Banco de Guayaquil

Elaboración: Los Autores

El crecimiento de las oficinas inicia en 1997 con la sucursal Loja. Entre 1998 y 2004 se abren las primeras agencias: España, Azogues, Remigio Crespo y Mall del Río.

En este período la provincia del Oro<sup>9</sup> con su Sucursal Machala y Agencia Junín pasan a pertenecer a la Región Sur.

En la tabla No.3 se puede ver que el mayor incremento crecimiento se da entre el año 2007 y 2008 en la que se crean 7 agencias, totalizando 14 oficinas a la fecha. Se prevé crecer en el segundo semestre de este año las agencias Troncal y Santa Rosa en las provincias de Cañar y el Oro.

**Tabla 3. Cronología de aperturas de oficinas de la Región Sur.**

Oficinas Región Sur	Provincia	Año
Sucursal Cuenca	Azuay	1994
Sucursal Machala	El Oro	1995
Sucursal Loja	Loja	1997
Agencia España	Azuay	1998
Agencia Azogues	Cañar	1999
Agencia Remigio Crespo	Azuay	2002
Agencia Mall del Río	Azuay	2004
Agencia Totoracocha	Azuay	2007
Agencia Simón Bolívar	Azuay	2007
Agencia Loja Norte	Loja	2007
Agencia Pasaje	El Oro	2007
Agencia Gualaceo	Azuay	2007
Agencia Aki	Azuay	2007
Agencia Junín	El Oro	2008

Fuente: Banco de Guayaquil

Elaboración: Los Autores

### 1.6.2 Evolución en el mercado financiero regional

<sup>9</sup> La Provincia del Oro antes de pertenecer a la Región Sur cuya matriz es Cuenca, dependía de la Sucursal Guayaquil o Región Centro

Para la tabla 4 y gráfico 4<sup>10</sup> se toma como referencia los principales grupos contables que permiten medir la evolución de la Sucursal Cuenca, luego de superar la crisis financiera de 1999-2000.

El grupo cartera corresponde a las colocaciones que el banco realiza vía créditos. Entre 2000 a 2002 hay un crecimiento importante de \$18.797M equivalente al 799%, en los tres años posteriores del 2003 al 2005 existe una relativa estabilidad. Es a partir de 2006 que se presenta crecimientos significativos para llegar a finales de 2008 a \$69.573MM que representa el 128%.

En el rubro depósitos a la vista, el comportamiento es muy variable, incrementa muy rápidamente en el transcurso de los tres primeros años pasando de \$3.626M a \$49.517M equivalente al 1.266%. Al año 2003 registra una fuerte caída equivalente al 69%, pero luego se presenta una recuperación sostenida para llegar al año 2008 al monto de \$54.368M lo que indica una variación del año 2000 al 2008 de 1.400%.

En cuanto a captaciones de recursos a plazo, al año 2000 estas fueron \$4.837M, llegando a \$48.661M en el año 2008 que representa un crecimiento total de 906%. Se nota una fluctuación progresiva durante los primeros cuatro años que corresponde al 570%, mientras que en los tres años siguientes hay una reducción significativa que bordea el 35%, entre 2007 y 2008 se presenta una variación positiva importante.

**Tabla 4. Evolución en el mercado financiero regional**

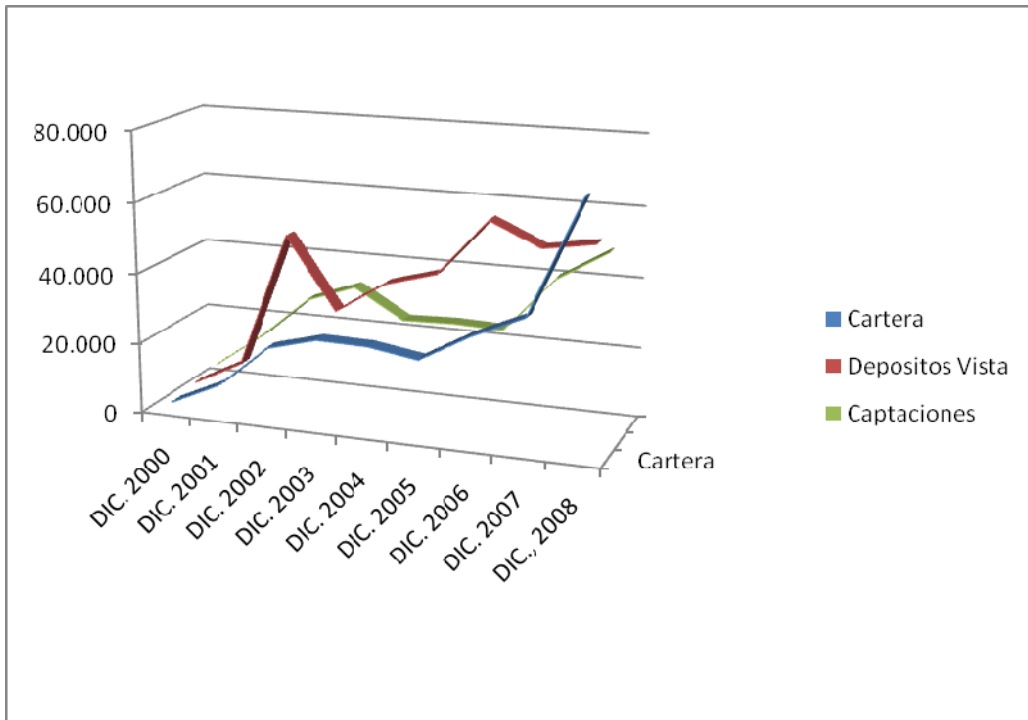
Producto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cartera	2.352	8.956	21.149	24.941	24.659	22.465	30.490	36.920	69.573
Depósitos a la Vista	3.626	10.914	49.517	29.234	38.356	42.387	58.448	52.027	54.368
Captaciones	4.837	15.006	27.315	32.453	24.128	24.604	24.130	40.000	48.661

Fuente: Banco de Guayaquil

Elaboración: Los Autores

<sup>10</sup> Balances del Banco de Guayaquil, Región Sur (2001-2008)

**Gráfico 4. Evolución en el mercado financiero regional.**



Fuente: Banco de Guayaquil

Elaboración: Los Autores

### 1.6.3 Clima organizacional

La evaluación del clima organizacional la enfocamos desde el punto de vista de los autores de la tesis, quienes somos funcionarios fundadores de la Sucursal Cuenca, laboramos hace 15 años para el Banco de Guayaquil. Para analizar el clima laboral<sup>11</sup> hemos analizado varios componentes que los presentamos a continuación:

- ✓ Estructura. Representa la percepción de los empleados respecto a la cantidad de normas, procedimientos y trámites a los que se enfrentan para desarrollar

<sup>11</sup> El clima laboral se entiende como las características del ambiente de trabajo, son percibidas por el trabajador directa o indirectamente e inciden en su comportamiento laboral, por lo tanto repercute en la institución

su trabajo. El Banco de Guayaquil como entidad del sistema financiero se encuentra regulada por la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, adopta también los lineamientos internacionales del Comité de Basilea. El Directorio del Banco es responsable de definir las políticas financieras y crediticias y controlar su ejecución. Estos elementos muestran que existe una gran cantidad de reglas, procedimientos y trámites con las que deben ejecutarse los procesos. El Banco de Guayaquil lleva una administración centralizada en actividades como: administración de cupos crediticios, administración de la estructura salarial, aprobación de incremento o reemplazo de personal, adquisiciones de activos, control de seguridad informática para el manejo de claves. Aunque pueda parecer que el sistema financiero posee una gran cantidad de normas, en la práctica éstas son medidas necesarias en vista que la actividad central de la banca es la intermediación financiera, es por lo tanto necesario precautelar los intereses de sus clientes.

- ✓ Responsabilidad o empoderamiento. Es la manera como los funcionarios y empleados sienten la autonomía en relación a la toma de decisiones, las mismas que permiten llevar los procesos. En el caso del área comercial a nivel de Vicepresidencias y Gerencias, han recibido delegaciones de parte de las principales autoridades del banco para la concesión de créditos. Estos cupos han permitido llevar de manera ágil la calificación y concesión de operaciones crediticias, entendiéndose que en función de los montos estos van a requerir aprobaciones de niveles superiores. Operativamente las Gerencias han sido facultadas para formalizar las operaciones crediticias mediante poderes especiales concedidos por la Presidencia Ejecutiva. Tienen facultad para suscribir documentos producto de la captación de recursos del público, transferir valores por medio del Banco Central del Ecuador por orden de los clientes. El empoderamiento ha llegado a niveles de Jefes Operativos y Jefes Departamentales quienes pueden firmar certificados de inversión, y emitir cheques sobre la cuenta única del Banco Central en niveles que la administración ha considerado adecuados para este segmento de funcionarios.

Los ejecutivos del área de inversiones operan bajo un rango de tasa de interés que les permite administrar las captaciones en función del plazo y el monto. Los casos excepcionales son aprobados a nivel de Vicepresidencia de la matriz, esta flexibilidad permite que puedan moverse con libertad favoreciendo el proceso de captaciones.

- ✓ Recompensas. Corresponden al sentir de los empleados respecto a las recompensas que reciben por el trabajo bien hecho. Las recompensas económicas están básicamente alineadas con el área de negocios, este tipo de bonificaciones se canalizan básicamente a favor de funcionarios del área de Crédito, Inversiones, Cobranzas, Ventas y Tarjetas de Crédito, las mismas que se otorgan por el cumplimiento y la superación de metas. Durante los últimos dos meses el banco ha llevado una campaña de migración de cuentas de ahorros a corrientes en la que son los cajeros quienes participan al momento de atender a los clientes. Por cada cuenta que logran migrar están percibiendo una comisión.

Entre los beneficios no económicos que el banco da a su personal están: subsidios para educación, créditos preferenciales para vivienda, vehículos y consumo. Una de las mayores expectativas que los empleados tienen es la oportunidad de rotación y promoción a nuevos puestos. La selección privilegia al personal de la institución antes que a aspirantes externos. Hay muchos funcionarios que actualmente se desempeñan como Jefes de Agencia, Jefe de Recursos Humanos, Gestores Financieros y Oficiales de Crédito que iniciaron en cajas, también existen casos de mensajeros que se han sido promocionados a Gestores de Cobranzas y Asesores Comerciales. La política de la administración regional es reconocer el rendimiento de todo su personal mediante comunicaciones personales.

- ✓ Relaciones. Se refiere a la percepción de los empleados de la Institución sobre la existencia de un buen ambiente de trabajo y adecuadas relaciones



sociales tanto entre colaboradores como entre supervisores y supervisados. Cuando las oficinas tienen un número relativamente pequeño de empleados evidentemente las relaciones entre ellos es más cercana. Esto lo vemos en las sucursales Loja, Machala y en general en las agencias. Esta situación no se presenta igual en la Sucursal Cuenca que cuenta con 70 colaboradores, la identificación y cercanía entre los miembros se da a nivel de departamentos, pese a esta circunstancia, la relación se puede calificar como bastante buena, prima un ambiente de cordialidad y respeto. Eventuales divergencias que se presentan, se solucionan en el plano de la comunicación. La comunicación entre los funcionarios con sus supervisados es abierta.

- ✓ Estándares. Es la percepción del personal sobre las normas de rendimiento que establecen las instituciones en este caso. El banco constantemente busca los mejores perfiles internamente y en el mercado laboral cuando las situaciones así lo requieren. Así como hay predisposición para reconocer el rendimiento de los empleados, también al momento de evaluarlos demanda resultados, los que son cotejados versus los presupuestos comerciales como es el caso del área de negocios, mientras que operativamente con los resultados que se evidencian en el manejo de las cuentas contables, la proactividad y acertividad con la que se desempeñan. En función de los resultados que los ejecutivos han logrado, el banco ha optado por la desvinculación de las personas que se alejaron del cumplimiento de sus objetivos. En la actualidad el banco está impulsando un programa denominado "Mi compromiso con la calidad" en la que todos sus funcionarios y empleados deben participar activamente y está relacionada con la Creación de Valor para los clientes, accionistas, colaboradores y sociedad.
  
- ✓ Conflictos. Está relacionado con el grado en que los miembros de la Institución, tanto en sus niveles pares como superiores, aceptan opiniones divergentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas en cuanto surgen. Como sucede en cualquier institución, existen situaciones de discrepancia entre los miembros, muy eventualmente estas han tenido

trascendencia al punto de requerir la intervención de las autoridades para solucionar los conflictos. El personal cuenta con libertad para tratar con sus superiores sus inquietudes, siendo estas tratadas dentro de un margen de entendimiento y respeto mutuo. Durante estos 15 años, los autores de la tesis hemos evidenciado un solo caso de visto bueno solicitado por la institución y ninguna reclamación legal ante la Inspectoría de Trabajo.

- ✓ Identidad. Es el sentimiento de pertenencia hacia la organización y el hecho de considerarse un miembro valioso dentro de un equipo de trabajo. El banco ha sabido demostrar a sus colaboradores lo importantes que son para la institución mediante comunicaciones personales, grupales y por medio de la entrega de placas que llevan mensajes de reconocimiento de la valía del colaborador. Las renunciaciones del personal con oportunidad de nuevas expectativas laborales han sido sumamente bajas, a pesar de que en algunos casos las propuestas económicas eran superiores a sus niveles salariales. Esto nos hace entender que el personal apuesta sus expectativas personales al crecimiento dentro del Banco de Guayaquil.

#### **1.6.4 Misión, Visión y Credo**

Este segmento analiza a través de la misión que es la organización hoy, que hace y a quien se dirige. La visión es la imagen del futuro deseado, lo que se espera conseguir mediante el esfuerzo de sus funcionarios y empleados. El Presidente Ejecutivo del Banco de Guayaquil a través del credo, manifiesta su visión de lo que estima debe ser el negocio bancario.

Misión:<sup>12</sup> “Desarrollar propuestas bancarias y financieras de valor, ejecutadas con calidad, que permitan a todo nuestro público vivir experiencias memorables.”  
“Ser artífices de su destino.”

---

<sup>12</sup> La Misión, Visión y Credo, son los principios institucionales. Disponible en:  
<http://www.bancoguayaquil.com/bcogy/default.asp?contentID=51>

Visión: “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con soluciones de calidad, dirigir nuestro talento humano hacia la administración eficiente y efectiva de los recursos tecnológicos y financieros, para crear valor para nuestros accionistas y colaboradores y contribuir con desarrollo, la riqueza y el bienestar del Ecuador.”

“Estar donde están, ir donde vayan”

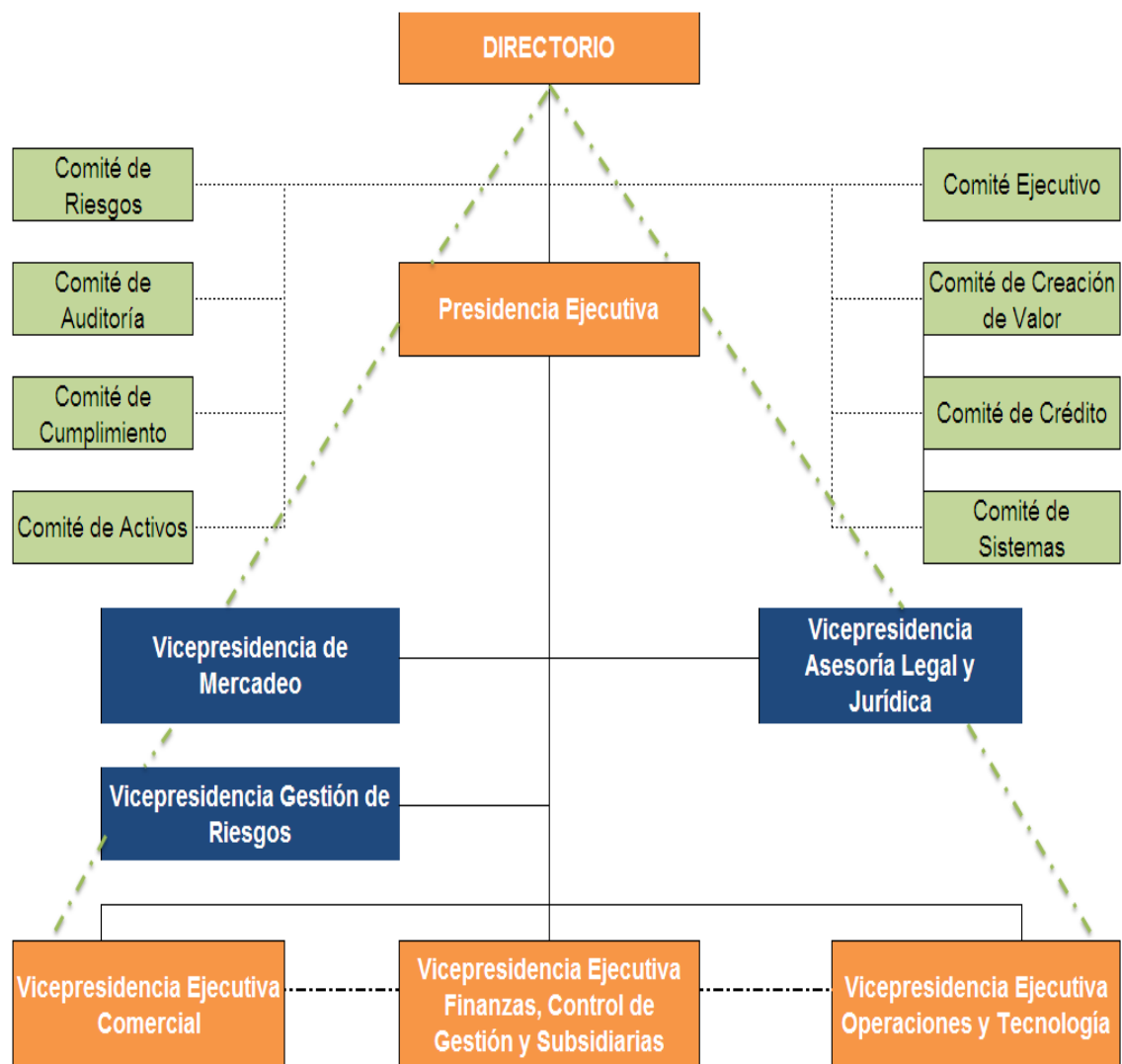
Credo:

“El negocio bancario  
es de largo plazo;  
de resistencia y no de velocidad;  
de prudencia y no de audacia;  
que requiere siempre de solidez financiera;  
que observa permanentemente los cambios  
en el entorno y se anticipa a ellos con agilidad;  
de alto desarrollo tecnológico;  
de eficiente cobertura nacional e internacional;  
altamente creativo;  
pero sobre todas las cosas es un  
Negocio de Personas para Personas”

#### **1.6.5 Organigrama principal del Banco de Guayaquil**

El gráfico 5 presenta el organigrama integral del Banco de Guayaquil, muestra las unidades administrativas de mayor importancia, con sus relaciones de jerarquía y dependencia.

**Gráfico 5. Organigrama principal del Banco de Guayaquil**



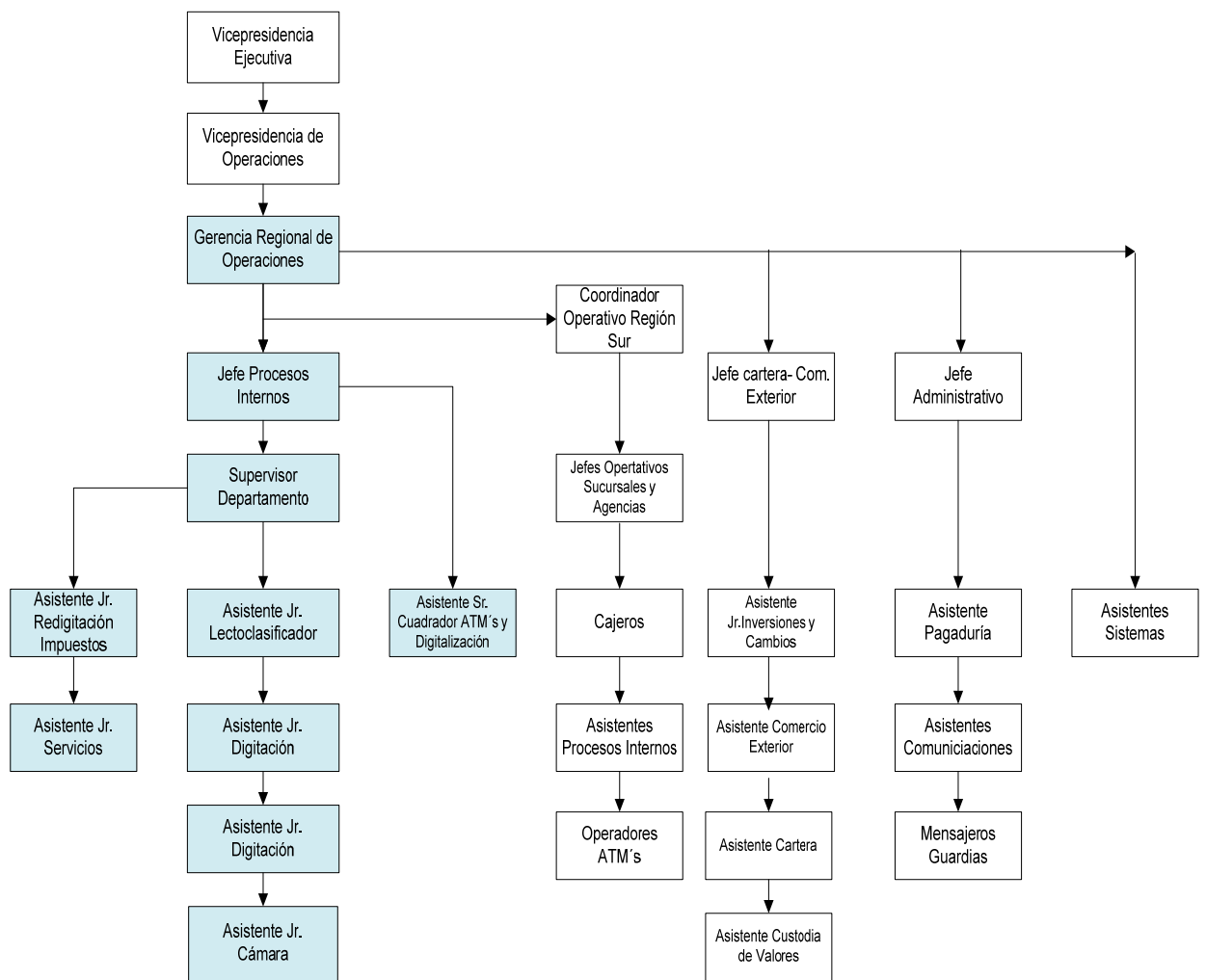
**Fuente:** Informe a los Accionistas Banco de Guayaquil 2008, página 74

**Elaboración:** Banco de Guayaquil

### 1.6.6 Organigrama del Área de Operaciones

El gráfico 6 presenta como está estructurada funcionalmente el área operativa. Es de notar que a más de la relación funcional de procesos, el campo de acción operacional se extiende a la supervisión de otros departamentos como administración y sistemas.

**Gráfico 6. Organigrama del Área de Operaciones del Banco de Guayaquil.**



**Fuente:** Banco de Guayaquil, Gerencia Regional de Operaciones.

**Elaboración:** Los Autores

### 1.6.7 Departamentalización Operativa de la Región Sur

El área de operaciones agrupa a los siguientes departamentos:

- ✓ Cartera, Comercio Exterior. Es el departamento responsable del proceso de las operaciones de crédito y donde se ejecutan los trámites de importaciones y exportaciones.
- ✓ El departamento de Inversiones y Cambios. Lleva los procesos de captaciones de renta fija y variable, giros, transferencias nacionales e internacionales, compra-venta de divisas
- ✓ Cajas. Es el área encargada de la recepción de depósitos pagos de cheques y retiros de ahorros, pagos de tarjetas de crédito, depósitos de vouchers, recaps y pagos por servicios. Esta área es la que genera el mayor volumen de transacciones por contacto directo con los clientes.

El departamento de Procesos Internos por ser de interés para la presente tesis, se va a analizar de manera más pormenorizada, revisando los procesos que se realizan en cada posición.

- ✓ Cámara de compensación preliminar y definitiva. El proceso empieza con la captura de imágenes o digitalización de los documentos recibidos en cajas. Los cheques recibidos de otras instituciones depositados en el Banco de Guayaquil son preparados y enviados a la cámara de compensación en el Banco Central mediante un nuevo proceso denominado SEI (servicio electrónico de intercambio) Al día siguiente, luego del proceso de calificación de cheques se prepara la información para ser enviada a la cámara definitiva con la que se cierra el proceso.
- ✓ Proceso de digitación. Comprende una verificación del canje interno (cheques pagados y retiros de ahorros) para comprobar que no haya discrepancias en

los números de cuenta, valores, números de los cheques transferidos. En lo referente a la cámara de compensación preliminar, el objetivo es comprobar que los valores remitidos por los bancos sean correctos y verificar las firmas de los cheques recibidos

- ✓ Re digitación y validación de impuestos. Es el proceso que controla y valida la información ingresada por cajas y detecta los errores en los formularios de declaración de impuestos recibidos para proceder con su corrección. Es un proceso de mucha trascendencia en vista de que la institución controladora (SRI) penaliza económicamente al banco por omisiones o errores no detectados.
- ✓ Pagos y servicios. Los convenios que comercialmente se concretan con las empresas son conciliados por el área de Procesos Internos, entre ellos tenemos: pagos de servicios básicos, pagos de colegios, comercializadoras de combustible, pago de pensiones alimenticias del Consejo Nacional de la Judicatura, pago de nómina y marca compartida de cajeros automáticos con la Mutualista Azuay.
- ✓ Cuadre cajeros automáticos (ATM's). La función de esta área es realizar la compensación de los montos dispensados por los cajeros automáticos por transacciones realizadas en las redes con las que se han establecidos convenios. Otra función de este proceso es detectar que los valores dispensados fueron debitados de las respectivas cuentas.
- ✓ Proceso de digitalización de vouchers. Consiste en capturar o digitalizar la imagen de los vouchers y recaps depositados por los establecimientos y comprobar que los consumos sean cargados a los tarjetahabientes. Es necesario contar con un control estricto de las autorizaciones y devoluciones, ya que las mismas pueden caducar si no son depositados en determinado tiempo y si se tratara de un cliente extranjero se dificultaría la obtención de una nueva autorización. Otro propósito es detectar los documentos que son

recibidos en cajas y no se enviaron para el proceso. Al cierre del día la información debe ser respaldada y actualizada al servidor principal o Host para cumplir con las disposiciones legales.

- ✓ Proceso de cuadratura contable. Comprende un cuadro diario de las cuentas de depósitos monetarios, cámara, remesas nacionales e internacionales, cuentas de naturaleza deudora y acreedora, control y regularización de cuentas transitorias grupos contables 16 Cuentas por Cobrar, 19 Otros Activos, 25 Cuentas por Pagar, 29 Otros Pasivos y la revisión de las cuentas sobregiradas.
- ✓ Supervisión. Se enfoca en verificar el cumplimiento de las tareas diarias del personal, analizar los criterios contables aplicados, evaluar la permanencia de las partidas contables, identificar diferencias, sobre todo de aquellas que están tomando características de difícil identificación.

#### **1.6.8 Productos, servicios y canales transaccionales**

Los servicios electrónicos en la actualidad permiten a los clientes realizar gran cantidad de las transacciones bancarias fuera de sus oficinas. En el Banco de Guayaquil el 68% de las transacciones se realizan por medio de los canales no tradicionales o presenciales.

#### **1.6.9 Canales**

- ✓ Oficinas y ventanillas de atención. El Banco cuenta con oficinas en el exterior (Madrid y Panamá). En el mercado nacional 141 oficinas entre sucursales, agencias y ventanillas de extensión.
- ✓ Cajeros automáticos (ATM's). A diciembre de 2008 su red a nivel nacional llegó a 639 ATM's que, en relación al total existente en el mercado (2.628) representa el 24%, constituyéndose en la red más grande del país. Están



habilitadas transacciones nacionales mediante la red Banred y Cirrus e internacional como Plus y Cirrus.

- ✓ Banco del barrio. Este canal no bancario es al momento un producto líder y exclusivo del Banco de Guayaquil en el mercado ecuatoriano, se ubica físicamente en farmacias, abarrotes, locutorios, permitiendo a los clientes depositar en cuentas corrientes y ahorros en efectivo hasta \$200 y retiros hasta \$100, además cancelar pagos de servicios básicos y cobro de bono solidario. La meta para el 2008 fueron 350 llegando a instalarse 420. Para el año 2009 se prevé llegar a 1.000 puntos de corresponsales no bancarios.
- ✓ Banca virtual. Permite el acceso desde cualquier parte del mundo para realizar distintos tipos de transacciones en línea. Se puede acceder a: solicitar cuenta corriente, ahorros, préstamos, tarjetas de débito y crédito, consulta de saldos y servicios básicos, estado de cuenta, pagos de servicios, tarjetas de crédito impuestos, transferencias.
- ✓ Banca electrónica. Es un computador ubicado en todas las provincias donde el Banco de Guayaquil tiene sus sucursales y agencias, el cliente puede acceder a consultas de cuentas, pagos de servicios básicos, pagos de tarjetas de crédito, transferencias, compra tiempo celular, bloqueo de tarjetas.
- ✓ Banca telefónica. Opera las 24 horas y 365 días con llamar al 1700-242424 para consultar saldos, realizar transferencias, consulta de saldos, bloqueo de cuentas, tarjetas, etc.
- ✓ Banca celular. Permite consultar saldos, pagos y comunicarse con el Banco
- ✓ Buzón electrónico. Permite a las empresas enviar órdenes de cobro y pago (nómina y cobro de pensiones) los cuales se cargan al sistema del banco para su inmediato proceso.

- ✓ Servicios empresariales y personales. La tabla No. 5 muestra los diferentes productos y servicios que están a disposición de los clientes corporativos, empresariales, PYME y personales.

**Tabla 5. Productos y servicios empresariales y personales**

<b>Sector Empresarial</b>	<b>Sector Personal</b>
Cash Management	Visa Norteamericana / España
Pago de nómina con crédito en cuenta	Transferencias internas, exterior, interbancarias
Pago de nómina con pago en efectivo	Remesas desde Estados Unidos / España
Pago nómina servidores públicos	Pago remesas automático (ATM's)
Pago nómina plus	Multiasistencia: Hogar, legal, médica
Pago a terceros	Tarjetas Supermaxi
Débito automático	Orden de pago
Recaudación de pensiones	Multiasistencia PC
Recaudación de servicios básicos	Consulta de Central de Riesgos
Transporte de valores	
Recaudación en ventanilla con código	
Facturación de combustibles	
Ventanillas extendidas	
Superintendencia de Compañías	
Autorizaciones corporativas	
Verificación de referencias	
Giros	
Pago de Remesas	

**Fuente:** Banco de Guayaquil, Gerencia Banca Transaccional.

**Elaboración:** Los Autores

## **1.7 Conclusión**

El presente capítulo se ha enfocado al análisis de la organización como grupo financiero y particularmente se ha revisado la estructura de la Región Sur del Banco de Guayaquil. También se ha presentado cifras, cobertura geográfica, productos y servicios que se comercializan y que permiten ver la magnitud de esta institución financiera ubicada en segundo lugar dentro del sistema financiero.

No se ha dejado de lado el clima organizacional que es la percepción de los colaboradores frente a la Institución. Es importante conocer cuáles son los factores que lo componen y como los aplica el Banco de Guayaquil, por otra parte se puede advertir como éstos afectarán al personal que labora en esta Institución.

Como se ha indicado anteriormente los productos comerciales que se ofertan tienen una incidencia directa en el departamento de Procesos Internos que es donde se centraliza el control, es por ello que se ha presentado brevemente un detalle administrativo y funcional que muestra la organización operativa, así como un resumen de las actividades que en esa área se realizan y que en el siguiente capítulo serán tratadas más ampliamente al evaluarse los procesos.

## **CAPITULO II**

### **2. ANALISIS DEL DEPARTAMENTO DE PROCESOS INTERNOS**

#### **2.1 Introducción**

En el presente capítulo se analiza de manera global la gestión operativa y su interacción con el área de negocios. Describirá su participación en el desarrollo de procesos para nuevos productos y como apoya a la acción comercial. Aunque su gestión es estrictamente de apoyo, su resultado puede repercutir en la calidad de servicio y en las expectativas que los clientes tienen de la Institución.

Además se analiza las actividades del departamento de Procesos Internos bajo un enfoque cualitativo y un análisis FODA. Para adentrarse en la normalización departamental se contará con una evaluación de procesos, recursos humanos y tecnología, orientado a conseguir información que sustente los juicios sobre los aspectos evaluados. Finalmente se hace una revisión de los casos que por su relevancia han tenido repercusión en la gestión departamental y operativa.

#### **2.2 Área de Operaciones**

El área de operaciones es un pilar fundamental en el desarrollo de nuevos productos y servicios. La implementación necesita la participación operativa en la definición de la estructura contable, desarrollo de las conciliaciones monetarias, creación del flujo de información desde y hacia los clientes, validación de datos y traspaso de información a los beneficiarios del servicio.

Al definir los esquemas de trabajo, no siempre es posible considerar todos los pormenores comerciales y operativos que trae cada producto, en vista de que cada uno tiene una característica y trato diferente. Esto conlleva a que en la práctica sea necesario realizar ajustes para llegar a cumplir con los objetivos de los convenios. Es en esta etapa donde el área operaciones debe intensificar el control y seguimiento para detectar errores

y lograr la solución inmediata. El departamento de Desarrollo Organizacional aporta con el manual técnico operativo, elaborado con la contribución de las áreas: Comercial, Riesgos, Legal, Operativa, Sistemas y Auditoría. Este documento recoge la función básica del producto, las responsabilidades de ejecución, compromisos y responsabilidades del banco como de la institución participante.

Las áreas comerciales o de negocio tienen como objetivo mover la estructura económica del banco generando negocios que permitan obtener los ingresos necesarios para la subsistencia de la Institución. Estas actividades están enfocadas a la captación de recursos vía depósitos a la vista y plazo que luego se canalizarán al público mediante operaciones activas. Ante la reducción de los márgenes financieros, el Banco de Guayaquil a igual que otros bancos ha apostado a los canales transaccionales que gracias al apoyo de la tecnología puede llegar a grandes volúmenes de proceso a través de una amplia red de servicios que parecería no tener límites. Estos negocios son también generadores de actividad para el área operativa, de manera que es necesario contar con un departamento que mantenga los procesos reglamentados, personal competente, con buenas bases contables, experiencia y conocimiento del control interno.

El área operativa a través de sus diferentes departamentos se encarga de la revisión y manejo de las operaciones actuando de manera independiente, con esto se logra la confiabilidad y seguridad necesaria para el cumplimiento de las normas.

### **2.3 Evaluación de procesos**

Según la enciclopedia libre Wikipedia la normalización<sup>13</sup> es: “el proceso de elaboración, aplicación y mejora de las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas con el fin de ordenarlas y mejorarlas”. Su objetivo es la simplificación de las actividades o la utilización de los procesos más necesarios, eliminando aquellos que son repetitivos; los que generan controles innecesarios y en general los que pueden omitirse sin modificar el objetivo propuesto.

---

<sup>13</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Normalizaci%C3%B3n>

Como paso previo a la normalización de actividades del departamento de Procesos Internos de la Región Sur del Banco de Guayaquil, se efectuará la evaluación de las tareas, entendiéndose como evaluación una forma de investigación sistemática, planificada y dirigida que se encamina a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable datos e información suficiente para que apoyen a un juicio acerca de los procesos evaluados.

Se realizará una investigación cualitativa<sup>14</sup> porque no contempla mediciones estadísticas, ni busca probar hipótesis. La información obtenida surge y se sustenta en los puntos de vista de los participantes. Busca analizar cómo se han venido desarrollando los procesos durante cierto período de una manera descriptiva y comprensiva. La evaluación es un proceso imprescindible para llegar a la toma de decisiones porque permitirá tomar las acciones más convenientes en función de los objetivos de la Institución. La evaluación no es un fin por sí sola, sino se convierte en un instrumento para el logro de los objetivos.

### **2.3.1 Evaluación de procesos departamentales**

Los departamentos de Procesos Internos de la Región Sur se encuentran centralizados en las oficinas matrices de Cuenca, Loja y Machala, por ser estas plazas los centros de compensación y donde se concentra el control de las conciliaciones y cuadraturas contable de todas las agencias que componen la plaza. Analizaremos los principales procesos porque son los de mayor trascendencia para la gestión del departamento.

La verificación de depósitos y la cámara de compensación en las tres plazas se realizaron inicialmente de forma manual con el apoyo únicamente de calculadoras. Esta actividad constituía una fuerte limitación para la identificación de diferencias, porque no se podía realizar un proceso cruzado entre lo realizado por cajas y lo verificado en procesos internos, de manera que no había la posibilidad de obtener listados o reportes de excepciones. Hace aproximadamente 10 años las oficinas de Cuenca y Machala

---

<sup>14</sup> Hernández Sampieri, Fernández- Collado, Baptista Lucio. Metodología de la Investigación, cuarta edición (2007) página 8-10,27

contaron con equipos electrónicos que facilitaban la comprobación de depósitos y aportaba los datos para la planilla de compensación. En esta etapa ya era posible contar con informes de excepciones porque el sistema determinaba la variación entre lo procesado por cajas y la validación independiente que se efectuaba. Este equipo de baja tecnología servía únicamente para facilitar y preparar la información para la cámara de compensación.

A partir del año 2006 el Banco de Guayaquil inicia con el proyecto de digitalización de imágenes que lo lleva hasta la presente fecha, este sistema es altamente efectivo, está tecnológicamente soportado y permite contar con información oportuna y eficiente. Al cierre del proceso se presentan las variaciones para que el responsable efectúe las correcciones. Este medio permite además totalizar los valores a remitir a las cámaras de compensación y entregar los cheques junto con listados a los bancos.

Para cumplir con disposiciones legales emitidas por la Superintendencia de Bancos sobre el respaldo de los documentos primarios, (cheques, depósitos, retiros, soportes de las actividades diarias, etc.) se requería de un sistema de microfilmación que no es más que un rollo de película que contiene las imágenes microfotografiadas. Este proceso demandaba el revelado y verificación de datos, los mismos que de presentar deficiencia en calidad o en la información debían ser reprocesados. Como es de suponer, al inicio esta tecnología era buena pero luego pasó a ser limitante, demorada e ineficiente cuando se requería información, el proceso para obtenerla era extremadamente demorado. Este sistema migró a la digitalización que fue referida en el párrafo anterior. Los resultados son totalmente superiores, tanto en el almacenamiento y seguridad de datos que garantiza el 100% de efectividad, así como en tiempo de recuperación de información que apenas toma unos minutos, en lugar de días que tomaba el sistema anterior.

Estos avances tecnológicos han ayudado para mejorar el control, identificación y regularización de diferencias, consiguiendo mejorar los niveles de confiabilidad en el trabajo diario y reduciendo notablemente los reclamos de clientes que en general se debían a inconsistencias no detectadas oportunamente. Por otra parte permite la

centralización de procesos, en unos casos hacia la matriz como es la captura de recaps y vouchers de tarjetas de crédito y en otros casos hacia la sucursal Cuenca como eje de la región para los procesos de cámara de compensación regional.

Control de pagos por servicios. Esta actividad al igual que en los procesos anteriores, la operación era netamente manual, el asistente responsable debía debitar de las cuentas de los clientes para realizar una acreditación a la empresa proveedora del servicios. Estos convenios estaban dados únicamente para el pago de luz, agua y teléfono. Este proceso demandaba un tiempo considerable y por la limitación de recursos no eran validados adecuadamente para verificar que hayan sido debitados a las cuentas correctas, habiéndose presentado algunos casos en los cuales el cliente reclamaba algún débito que no le correspondía. Actualmente tenemos un proceso de este tipo que se lleva en la Sucursal Loja debido a que la empresa ofertante del servicio realiza sus actualizaciones tecnológicas necesarias para operar como el resto de oficinas, esto es mediante transferencia de información vía sistemas con los que eliminan todos los procesos manuales y se opera bajo estrictos protocolos de seguridad.

Validación de impuestos. Parte como resultado del convenio firmado entre el Banco de Guayaquil y el SRI. Este es un proceso centralizado en la matriz Cuenca, su objetivo es detectar errores en el registro de la información del área de cajas, contra lo validado por procesos internos mediante un reporte producto de la comparación que el sistema realiza entre estas dos bases de datos, con esta información se ajustan las variaciones detectadas.

Proceso de efectivización de remesas. La gestión de cobro de los cheques pertenecientes a plazas donde el banco girado no tenía oficinas, debía efectuarse por medio del Banco Central y el Banco de Fomento debido a que estas instituciones poseían oficinas en las que la banca privada no tenía presencia. Producto de la expansión de los bancos privados a nuevas ciudades y la automatización de los bancos públicos, este problema desapareció.



Cuadratura de cajeros automáticos. Con el crecimiento de la red de cajeros automáticos, fue necesario formar especialistas quienes se encargan de verificar la cuadratura realizada por los operadores de los cajeros y determinar diferencias que regularmente se presentan. Son procesos que se realizan con información obtenida vía sistemas de cada uno de los cajeros y por medio de los listados transaccionales que el sistema emite diariamente.

### **2.3.2 Evaluación de recursos humanos**

Uno de los mayores problemas que ha tenido el departamento de Procesos Internos es la fuerte rotación del personal, en algunos casos por renunciaciones y en la mayoría por los cambios internos a otras áreas o por su promoción a niveles superiores. Esta situación ha producido inestabilidad en el área porque generalmente se ha dado de manera repentina, sin contar con el tiempo necesario para cumplir con la correcta formación al nuevo personal. Por otra parte no ha existido el apoyo de manuales que sirvan de referencia para la capacitación, de ahí que podía decirse que el entrenamiento ha sido el traspaso de experiencias personales relativas al cargo, sin llegar a profundizar el manejo de situaciones críticas como la falta de comunicación, debilidades y efectos del mal manejo de la información, repercusión de errores, etc.

Los horarios de trabajo también afectan a la formación del personal. Las actividades requieren de jornadas normales, vespertinas y nocturnas, en esas condiciones no siempre es posible ajustar los horarios con los programas que lleva el departamento de Recursos Humanos y los que se llevan al interior del departamento.

La incorporación de nueva tecnología ha cambiado los esquemas de operación, desde que se implementa la digitalización de documentos, se opera con un proceso completamente nuevo que ha requerido redefinir funciones y entrenar al personal contra el tiempo.

El personal de Procesos Internos que labora en las sucursales de la Región Sur tiene diferentes niveles de formación profesional, muchos de ellos vienen de otras

entidades financieras con un relativo grado de experiencia. Analizando la formación universitaria, en Cuenca el 45% cuenta con formación superior completa, todo el personal de la sucursal Loja es profesional y en Machala el 50% del personal cuenta con título profesional.

Esporádicamente se han realizado evaluaciones escritas de conocimiento del personal. La última realizada hace cinco meses trató el tema “control interno”, el objetivo fue determinar el grado de conocimiento de los evaluados y orientar a las autoridades para tomar acciones con base al resultado. La conclusión a la que se llegó fue que el 70% desconocía el tema o lo conceptuaba equivocadamente. El 20% tenía una ligera idea y el 10% restante manejaba conceptos relativamente adecuados.

### **2.3.3 Evaluación de tecnología**

El Banco de Guayaquil cuenta con un equipo de computación central IBM serie 342 que soporta toda la transaccionalidad que se realiza por medio de los diferentes canales, procesos operativos y contables. Como respaldo mantiene un centro de cómputo alternativo con replicación continua ubicado fuera de la institución que permanentemente actualiza la información del host principal<sup>15</sup> y que entraría en operación ante una situación crítica que impediría que el sistema principal opere.

Mediante servidores dedicados<sup>16</sup> atiende productos específicos como: Cajeros Automáticos, página Web, Administradora de Fondos, Guayaquil Bank, Turbo Swift, Onbase, etc. En el caso de Procesos Internos también cuenta con un servidor principal de la serie IBM 342 y uno tipo XSeries 206M.

La telecomunicación<sup>17</sup> con la matriz Guayaquil se realiza mediante fibra óptica a través del proveedor Telconet, en los sectores donde no se puede acceder con este sistema lo hace vía radio. Para el caso de los Corresponsales No Bancarios (CNB) o

---

<sup>15</sup> Término con el que se conoce a un gran computador que controla la red informática. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Host>

<sup>16</sup> Un servidor dedicado es una computadora en una red que es reservada para servir a determinadas necesidades de una red. Disponible en <http://www.alegsa.com.ar/Dic/servidor%20dedicado.php>

<sup>17</sup> El término telecomunicación cubre todas las formas de comunicación a distancia, incluyendo la transmisión de datos e interconexión de ordenadores a nivel de enlace Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Telecomunicaci%C3%B3n>

Banco del Barrio, la comunicación opera bajo el sistema: General Packet Radio Service (GPRS) que es una extensión del Sistema Global para Comunicaciones Móviles (Global System for Mobile Communications o GSM) para la transmisión de datos no conmutada (o por paquetes).

Los documentos procesados en ventanilla como: depósitos en cuentas corrientes y ahorros, cheques pagados, retiros de ahorro y pagos de tarjetas de créditos, son digitalizados en las agencias mediante equipos Source NDP-60<sup>18</sup>. Este proceso eliminó a la microfilmación que fue usada hasta hace tres años. La ventaja es muy notoria puesto que las imágenes pueden revisarse en cualquier momento, se archivan en los computadores de los Jefes Operativos de cada oficina. Además se cumple con la función adicional de asegurar que todos los documentos que han salido de las agencias quedan debidamente respaldados.

A través de la valija interna, los documentos originales son enviados al departamento de Procesos Internos. En esta etapa son procesados a través de los equipos NDP-60 donde nuevamente son digitalizados. La información que se genera a través de estos equipos al cierre del proceso es transmitida primero al servidor departamental y luego al computador principal en la Matriz Guayaquil.

#### **2.3.4 Análisis FODA**

Mediante el análisis FODA se analizará las características del departamento que aportan para el logro de los resultados, así como aquellas que limitan o afectan la consecución de los mismos. Es importante destacar que las aportaciones en cuanto a fortalezas y debilidades parten de los comentarios del grupo de trabajo de Procesos Internos de la Región Sur.

---

<sup>18</sup> Se refiere a un equipo que permite la digitalización de imágenes a una velocidad de 60 documentos por minuto que luego es almacenada en el computador central del banco. Disponible en: <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.bankersx.com/details.cfm%3Fitemid%3DSource%2520NDP&ei=ndsVSrSwA5Dg8wTKhuTHAg&sa=X&oi=translate&resnum=3&ct=result&prev=/search%3Fq%3Dsource%2Bndp%26hl%3Des>

**Fortalezas:**

- ✓ Buen ambiente laboral. Compañerismo, identidad, buena predisposición para el trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso del personal para aprender y capacitarse en otros puestos del departamento.
- ✓ El personal está preparado para cubrir diferentes posiciones de área, favoreciendo el plan de contingencias.
- ✓ Buenas oportunidades de rotación y promoción para el personal.
- ✓ Elevado grado de automatización contable.
- ✓ Uso de tecnología vanguardista.
- ✓ Mejoramiento en el control de diferencias a partir de los procesos digitalizados.
- ✓ El software que soporta los procesos está en continua actualización. Se mantiene bases de datos de varios años.
- ✓ El departamento está en capacidad de soportar nuevos procesos, producto de la gestión comercial.

**Oportunidades:**

- ✓ Las bases de datos digitales permiten atender requerimientos de clientes en tiempos muy cortos.
- ✓ Ampliar la oferta de nuevos servicios o llegar a otros segmentos de usuarios.
- ✓ La tecnología y el internet permite ampliar la red de servicios para los clientes reduciendo sus costos y optimizando su tiempo.
- ✓ Oportunidad de mayor posicionamiento para el banco en el mercado.
- ✓ Proyectar la imagen y reputación institucional
- ✓ Centralización de procesos que actualmente se llevan en sucursales (cámara de compensación) para lograr un mayor control.

**Debilidades:**

- ✓ Falta de manuales, instructivos, escuela de formación.
- ✓ La comunicación no fluye adecuadamente entre la administración y el personal.
- ✓ El seguimiento contable es irregular, las diferencias no son reportadas oportunamente y demoran en identificarlas y regularizarlas.
- ✓ Baja cultura de seguridad en el manejo de la documentación dentro del departamento.
- ✓ La supervisión enfoca más su actividad a realizar tareas diarias como conciliación, cuadraturas contables, en lugar de planificar y controlar las actividades departamentales.
- ✓ En las revisiones departamentales se evidencia repetición de los mismos errores.
- ✓ Falta de seguimiento correctivo a los informes de auditoría.
- ✓ No se mantiene el archivo departamental de manera ordenada, lo que no garantiza recuperación de la documentación cuando es requerida.
- ✓ Falta de titulación del personal.

**Amenazas:**

- ✓ Vulnerabilidad por causas externas como: Clonaciones de documentos y fraudes externos que afecten los activos del banco.
- ✓ Clientes que pueden utilizar las vacíos legales, perjudicando la imagen del Banco (revocatoria de cheques)
- ✓ Pérdida o robo de documentos desde las agencias hacia el área de Procesos Internos.
- ✓ Renuncia del personal.
- ✓ Pérdida de valores éticos del personal.

**2.4 Diagnóstico del departamento de Procesos Internos**

El diagnóstico del departamento de Procesos Internos tiene como objetivo revisar las actividades que se realizan actualmente, determinar cuál es su realidad y partiendo

de esa base buscar las acciones correctivas o impulsar y apoyar a aquellas que logran alcanzar los objetivos operativos. El diagnóstico surge de la participación del grupo de trabajo que conforma esta área, partiendo de la autocrítica y de la aceptación consciente de la necesidad de un proceso que permita la identificación de los problemas de manera clara y aportar para las soluciones.

Al realizar el diagnóstico se logra crear las bases para el desarrollo de indicadores de gestión y crear elementos de análisis para implementar planes futuros. En el personal se despierta un espíritu de grupo, compromete su acción y se siente involucrado en apoyar a las soluciones. Para el trabajo se ha aplicado un sistema de diagnóstico operativo<sup>19</sup> que consiste en determinar un área de análisis, que para el caso es Procesos Internos. Luego se difunde y se capacita al personal sobre los objetivos que se quieren alcanzar, es necesario estructurar un grupo de trabajo para elaborar el diagnóstico y capacitar al personal sobre el objetivo del trabajo. Se realizó sesiones grupales para obtener información sobre la manera en la que llevan sus tareas y precisar que procesos operativos deben priorizarse. La conclusión se presenta analizando los tres factores siguientes:

#### **a) Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando**

Corresponden a todas las actividades o procesos departamentales que no pueden ser eliminados porque son vitales para cumplir con los objetivos. Aunque no pueden ser eliminadas, son susceptibles de mejora. Entre los principales procesos tenemos:

- ✓ Cámara de compensación preliminar. Consiste en la comprobación de los valores de los cheques locales recibidos vía depósitos en cuentas corrientes y ahorros, inversiones, pagos de tarjetas de crédito o pagos por servicios. La actividad se enfoca en la cuadratura y clasificación de los cheques en función de la plaza a la que corresponden. El envío y compensación de cheques a la

---

<sup>19</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagorgmarcon.pdf>

cámara preliminar y la recepción de cheques depositados en otros bancos para luego proceder a la cuadratura y débito de las cuentas giradas.

- ✓ Calificación de la cámara de compensación definitiva. Luego que los cheques recibidos por medio de la cámara preliminar, son revisados en su forma (firma, endoso, cancelación, etc.) se realiza la calificación por fondos que es un proceso automático que consiste en elevar a consulta los cheques que no mantienen disponibilidad a fin de obtener la línea de crédito por parte de los oficiales de crédito o la negación de pago que conlleva al protesto. Posteriormente son remitidos a la cámara definitiva y luego de su compensación, el Banco Central realizará los ajustes a favor o en contra de los bancos producto de los resultados obtenidos. El banco por su parte procede a debitar de las cuentas depositantes los cheques recibidos y entregar posteriormente a los clientes.
  
- ✓ Verificación de cheques transferidos, cheques locales, remesas nacionales. Los cheques del Banco de Guayaquil que son depositados en cuentas del mismo banco se denominan cheques transferidos, estos deben ser verificados en forma y fondos para posteriormente acreditar en firme los valores a los depositantes o proceder a su devolución. Los cheques de remesas nacionales son aquellos girados sobre plazas que no compensan localmente, por lo tanto, para la efectivización deben ser remitidos a las sucursales del Banco de Guayaquil para que gestionen el cobro por medio de la cámara de compensación.
  
- ✓ Cuadratura diaria de efectivo y cheques. El objetivo es comprobar que los números de cuenta, tarjetas de crédito, valores digitados por los cajeros son correctos, para esto se realiza una nueva digitación de cuenta y valores, lo que permite determinar posibles errores y corregir en el mismo día.
  
- ✓ Remesas de cheques del exterior. Los cheques del exterior autorizados para recibirlos en depósitos son de las plazas de New York o Miami, Banco de Guayaquil Panamá. El asistente responsable del proceso debe verificar que

estos cheques estén de acuerdo a la política para la recepción, esto es, que pertenezca a las plazas indicadas y que no sean producto de cuentas nuevas. Las excepciones serán otorgadas a nivel de la Vicepresidencia Regional. Posteriormente se remesan los cheques a la oficina matriz, para su reenvío al banco corresponsal en el exterior.

- ✓ Redigitación de impuestos. Esta actividad consiste en digitar nuevamente toda la información de los formularios de declaración de impuestos, para cotejar con la que han registrado los cajeros con el propósito de detectar posibles errores en el ingreso de valores o campos del formulario y proceder a la corrección. Es necesaria e importante esta comprobación porque de no corregirse ocasiona fuertes multas por parte del Servicio de Rentas Internas
- ✓ Actualización de las imágenes digitalizadas al Host o servidor principal. Es el proceso que traslada las imágenes digitalizadas y mantenidas en el servidor departamental al Host central de la matriz Guayaquil, esto asegura el mantenimiento y control de la información.
- ✓ Migración de información por las recaudaciones de pagos. Esta tarea proviene de los pagos por servicios, de empresas, entidades educativas, Consejo Nacional de la Judicatura (CNJ), Empresa Eléctrica, EMTET, ETAPA, Mutualista Azuay. Diariamente debe realizarse el control de los valores recaudados y pagados por los diferentes motivos y detectar posibles errores para corregirlos.
- ✓ Cuadratura de Cajeros automáticos (ATM's). Mediante la revisión que se efectúa diariamente, se verifica los saldos de las cuentas contables transitorias 110105 Activo-caja y se transfiere a cuentas temporales 161490 Activo-cuentas por cobrar otras y 259090 Pasivo-otras cuentas por pagar, hasta determinar a que corresponde la diferencia.



- ✓ Revisión de pruebas departamentales y cuadraturas contables. Las pruebas departamentales son resúmenes de movimientos contables a una fecha determinada, muestran las partidas pendientes de liquidación, su fecha de contabilización y presenta la expectativa de regularización. Las revisiones contables diarias son necesarias para determinar sobregiros de cuentas, mantener seguimiento de la antigüedad de las partidas, determinar errores en la aplicación, instruir los ajustes necesarios en vista de que la presentación de los balances a la Superintendencia de Bancos tiene que hacerse hasta las 12:00 del siguiente día hábil.
  
- ✓ Control de recepción de documentos desde las agencias hacia los departamentos de Procesos Internos. El personal responsable de la digitalización debe detectar si toda la información procesada en cajas como: depósitos, canje interno, retiros y cheques pagados, fueron recibidos por Procesos Internos en su totalidad y bajo las seguridades debidas.

**b) Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando**

Se refiere a aquellas operaciones que se pueden prescindir sin alterar el objetivo del proceso. Normalmente este grupo de actividades está conformado por exigencias internas, la inadecuada distribución de funciones dentro de la organización y la exigencia de controles innecesarios.

- ✓ Al momento se realiza una doble digitalización de documentos. La primera por parte del Jefe Operativo antes de enviar los depósitos, cheques pagados, retiros, etc., y otra cuando son recibidos en Procesos Internos de las sucursales para la captura de imágenes. La propuesta puede enfocarse a utilizar el mismo sistema que aplican al digitalizar los vouchers y recaps de tarjetas de crédito. Si tecnológicamente logran captar la información a través de los Jefes Operativos, el departamento de Procesos Internos no requiere efectuar una segunda digitalización, la verificación puede realizarse sin recibir

físicamente los documentos, logrando de esta manera una optimización de tiempo muy importante.

- ✓ Eliminar el intercambio físico de cheques entre las instituciones bancarias. Actualmente los cheques que los bancos reciben en sus depósitos son enviados a los bancos girados por medio de sus delegados a la cámara preliminar y definitiva. La propuesta apunta a que en un tiempo cercano, se pueda mantener una compensación por medio de imágenes digitalizadas, de similar manera como lo hacen en otros países. Esto consiste en suspender la remesa de cheques físicamente y en su lugar se transmiten imágenes. Es necesario para llegar a este proceso, que exista las normativas legales que reglamente y defina las responsabilidades entre los bancos.

Los beneficios pueden ser interesantes, se limita el manejo de documentos, la seguridad es mucho mayor, los bancos pueden contar con información de pre cámara o cámara anticipada para adelantar el trabajo, reduciendo el pago de horas extras al personal. Al momento ya se está manejando el sistema SEI o sistema electrónico de intercambio de datos de cheques y de otros documentos de pago, que consiste en una cámara de compensación de intercambio electrónico de datos donde el Banco Central del Ecuador actúa como compensador y liquidador de los resultados netos derivados de las órdenes de cobro presentados por las instituciones del sistema financiero. Estos son los pasos previos al intercambio de imágenes que se pretende llegar en un futuro, al respecto tanto la Superintendencia de Bancos como el Banco Central están estudiando la factibilidad de este proceso.

- ✓ Automatizar los procesos manuales. Existen aún procesos que se realizan manualmente, estos casos se dan especialmente en las sucursales de Loja y Machala. El cobro de ciertos servicios básicos como luz, agua y telefonía se realizan manualmente. La propuesta de automatización se enfoca a que la empresa beneficiaria transfiera el archivo de abonados al Banco de Guayaquil

vía buzón FTP<sup>20</sup> para que el sistema pueda revisar los saldos y aplicar los débitos correspondientes y realizar la acreditación a la empresa. Como apoyo a los clientes, el sistema puede realizar varias corridas para revisar los saldos de las cuentas que no han tenido disponibilidad durante los días que el banco tiene que procesar.

- ✓ Centralización de la custodia y archivo de pagos por servicios. Los comprobantes de pagos por servicios, pensiones, consulados, matriculación vehicular, etc., son enviados por los Jefes Operativos de las agencias a la oficina principal de Loja, Machala y Cuenca para su archivo y custodia, a su vez la persona que se encarga de centralizar los documentos tiene que enviar al archivo general luego del período de retención que se tiene estimado.

La recomendación para este punto es que la custodia departamental y el envío al archivo pasivo lo realice directamente el Jefe Operativo, de esta manera se elimina un paso innecesario que solo traslada responsabilidades y no es eficiente al momento de recuperar la información. Esta tarea no representa recarga operativa puesto que son los cajeros quienes al final del día entregan los documentos que respaldan sus actividades de manera ordenada al Jefe Operativo, siendo su responsabilidad la consolidación y mantención en el archivo departamental hasta que se cumpla con el tiempo requerido antes de remitir al archivo general.

- ✓ Aprobación de cheques en consulta. Los cheques recibidos por cámara preliminar que no mantienen fondos quedan en una condición de consulta para que los oficiales de crédito en la mañana del día siguiente los aprueben o los nieguen. Se han evidenciado casos en que a pesar de tener una negación de pago, los funcionarios de menor nivel luego que el cliente ha depositado el valor para cubrir el cheque, solicitan el pago al personal responsable de este

---

<sup>20</sup> Es el acrónimo de File Transfer Protocol cuya traducción es Protocolo de Transferencia de Archivos. Se trata de un protocolo de comunicación remota para transferir archivos entre computadores. Disponible en: <http://www.configurarequipos.com/doc203.html>

proceso, sin que previamente se haya solicitado el visto bueno a nivel gerencial.

Cuando los asistentes operativos aceptan estas solicitudes están trasladando el riesgo comercial al operacional puesto que puede ser rechazada la aprobación por los niveles superiores, mientras tanto ya se ha ejecutado la cámara de compensación definitiva, dejando sin opción de devolver el cheque. El criterio que debe aplicarse es, que al nivel que se niega el pago, se solicite la excepción.

- ✓ Entrega de documentación a clientes. Cuando se realizan acreditaciones de sueldos, pagos de servicios básicos, pagos por pensiones, el asistente responsable debe elaborar las comunicaciones para las empresas reportando los valores debitados o acreditados, adjuntar las notas de débito o crédito y enviar mediante el personal de mensajería a los clientes. Luego de la entrega se receptan los acuses de recibo y los archivan. El proceso puede eliminarse sin afectar la rutina, simplemente las comunicaciones pueden enviarse por correo electrónico mediante archivo de texto, de esta manera se obtiene la confirmación de la entrega de la información, la notificación es oportuna, eficiente y se aprovecha el tiempo del mensajero para otras actividades.
- ✓ Revisión de cheques de montos elevados. Luego del proceso de digitación de los cheques recibidos en la cámara preliminar, los asistentes deben notificar a los oficiales de cuenta vía email, los cheques recibidos mayores a \$15.000 con la finalidad de que ellos den seguimiento a la salida de fondos. Esta actividad que toma un tiempo importante, puede ser suplida mediante generación de un correo electrónico emitido por sistemas a los Gestores Financieros, Oficiales de Crédito, Jefes de Agencia, para que puedan conocer el movimiento de fondos de sus clientes.
- ✓ Supervisión departamental. En la actualidad la supervisión presenta una dualidad en sus funciones, actúa tanto en la supervisión como en la ejecución

de tareas que deben delegar. Esto se debe a que para asegurar la confiabilidad de los procesos, los supervisores terminan ejecutándolos en lugar de supervisarlos. Es necesario que la gestión de supervisión se enfoque a apoyar y dirigir las actividades para que se cumplan conforme a la planificación. La supervisión eficiente determina el éxito o fracaso de los objetivos departamentales.

### **c) Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar**

Son todas aquellas actividades a las que no se les ha dado importancia, pero que su realización ayudaría a mejorar la calidad de los procesos y por ende de los productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes.

- ✓ Control de archivo departamental y pasivo. Este tema ha tenido varias complicaciones. Se ha desmejorado el control de la documentación debido a que el archivo general ha debido trasladarse a otras instalaciones por la falta de espacio. Por otra parte, el personal al no tener un proceso estandarizado para el manejo de documentos ha aplicado su criterio personal que sumado a la falta de percepción respecto a la sensibilidad de los documentos ha dado lugar a observaciones en los informes de auditoría. La ubicación de documentos se ha tornado difícil, lenta y en algún caso nulo, hecho que ha puesto en situaciones comprometidas al banco al afrontar reclamos, los mismos que han sido atendidos satisfactoriamente pero con lentitud.
- ✓ Seguridad. Es necesario mejorar la seguridad dentro del departamento para precautelar la integridad de los documentos que se manejan diariamente. No siempre son mantenidos bajo llave o en un módulo de seguridad, permitiendo el acceso a personal de mensajería o limpieza e incluso a clientes externos que concurren a áreas cercanas como es comunicaciones para recibir sus estados de cuenta.

Se ve necesario también que el personal que recibe la documentación de las agencias, mejore la cultura de seguridad al exigir la utilización de fundas de seguridad para el transporte de documentos en vista que no siempre lo hacen.

- ✓ Mejorar el seguimiento contable. Es natural el uso de cuentas contables transitorias de los grupos 161490 Activo-cuentas por cobrar otras y 259090 Pasivo-otras cuentas por pagar, para realizar los cierres diarios y los ajustes que por diferentes motivos se necesita. Generalmente se deben a diferencias por localizar que por su dificultad no pueden ser ubicadas a diario, consecuentemente es necesario efectuar largas revisiones durante los días siguientes para determinar las causas y las correcciones.

Las revisiones en algunos casos no se atienden con prioridad sobre todo cuando son valores relativamente pequeños. Esto puede ocasionar pérdidas en la liquidación cuando corresponde a grupo 16 Activo-cuentas por cobrar, en el caso de ser acreedora o grupo 25 Pasivo-cuentas por pagar, pueden ser detectadas por los clientes al conciliar sus cuentas y reclamados al banco, causando una pérdida de la imagen institucional porque evidencia una falta de control.

## **2.5 Casos de problemática en Procesos Internos**

En este segmento se revisará algunos casos de importancia que se han presentado en la Región Sur del Banco de Guayaquil. Algunos de estos casos han tenido incidencias económicas para la Institución y para el personal. Otros casos aunque no han tenido consecuencias pecuniarias, han afectado la imagen institucional y la relación comercial con los clientes.

### **1. Pago de cheques con firma falsificada.**

En el mes de julio de 2006 mediante comunicación dirigida al Gerente Regional de Operaciones de la Región Sur, el titular de la cuenta corriente presenta su

inconformidad por el pago de cuatro cheques por \$10.900, manifestando que la firma es falsificada e indicando que los documentos fueron robados de su oficina.

El departamento de Auditoría luego de su examen concluye que los cheques se encontraban dentro del rango entregado al cliente, no fue reportado el robo por el titular de la cuenta conforme establece la Ley de Cheques y su Reglamento<sup>21</sup>, el supervisor del departamento no cumplió con la normativa de revisar los cheques.

Este caso terminó con un acuerdo legal, mediante el cual el monto es asumido en cantidades iguales, en vista que hubo descuido por el cliente al no revocar los cheques y el banco por el error cometido. Esto representó una pérdida de \$5.450 para cada una de las partes.

## **2. Error en el registro de causal de devolución de cheque.**

Con fecha 31 de octubre de 2007, se protestan en la sucursal Cuenca dos cheques por \$4.580 y \$6.250 devolviéndose al banco depositante bajo el causal de "Protestado por Insuficiencia de Fondos" Estos cheques debían haberse devuelto por defecto de forma bajo el causal "Devuelto por mal girado" debido a se presentaba disconformidad entre la cantidad numeral y literal. Los clientes presentan el reclamo por medio de un estudio jurídico, solicitando se les devuelva el valor de la multa y se elimine el reporte de protestos a la Superintendencia de Bancos, argumentando disposiciones legales.

Es evidente que existió un error en la interpretación de la devolución por parte del asistente de procesos internos. El motivo debía indicar "Devuelto por mal girado" y no protestado por insuficiencia de fondos. El banco procedió a la devolución de la multa cobrada con cargo a su cuenta de pérdidas.

## **3. Pago de cheque alterado.**

---

<sup>21</sup> Ley Cheques, (2008), Capítulo III DE LA PRESENTACIÓN Y PAGO, Art. 24. Reglamento, Sección 5ª, 6ª, 7ª

En el mes septiembre de 2008, el titular de la cuenta corriente presenta un relamo ante la Gerencia de Operaciones por el pago de un cheque girado por el valor de \$13.50 y pagado por el Banco por \$113.50. Al analizar el caso se nota que se incluyó la palabra “ciento” en el campo literal y el número “1” en el campo numeral aprovechando el espacio libre que el cliente dejó al girar el cheque.

El personal de cámara de compensación no cumplió con una revisión adecuada, debió negar el pago del cheque devolviéndole por el causal “Devuelto por cantidad alterada...”. Los fondos tuvieron que devolverse al titular de la cuenta y fue asumido por el empleado que no revisó correctamente el cheque.

#### **4. Pérdidas de documentos entre operativos y procesos.**

Se han presentado varios casos de pérdidas de cheques para ser remesados a la cámara de compensación preliminar. El evento se produjo entre el envío desde las agencias hasta Procesos Internos. No ha sido posible identificar plenamente en que circunstancia se extraviaron. Tanto los remitentes como los receptores manifestaron que cumplieron con los procedimientos. La gestión de cobro de los cheques debió realizarse con la presentación de copias certificadas tal como lo establece la Ley de Cheques y su Reglamento<sup>22</sup>.

Los documentos no se habían enviado en fundas de seguridad al departamento de Procesos Internos, el traslado lo hacía el mensajero en sobres de manila sencillos sin sellarse. El personal no reportó a sus superiores que se había vulnerado la seguridad al cambiar el sistema de transporte.

#### **5. Devolución tardía de vouchers a los establecimientos.**

Luego que los vouchers y recaps son digitalizados y las imágenes transferidas a la oficina matriz para su proceso, se emite un reporte en el que se reflejan los

---

<sup>22</sup> Ley Cheques, (2008), Reglamento General de la ley de Cheques, Sección 7ª. De la Oposición al Pago, Art. 4.-



vouchers que no cuentan con autorización por lo tanto deben ser devueltos al establecimiento depositante para que gestione el pago directamente con su cliente. En el proceso del día 22 de octubre de 2008, se reportó un consumo \$950.00 correspondiente a una Tarjeta American Express emitida por un banco del exterior que no fue autorizado el consumo.

El asistente encargado del proceso no tomó atención a esta negación a pesar que constaba en el reporte de devoluciones, por lo tanto no se generó el pago. Un par de meses después el establecimiento beneficiario reclamó el valor impago. Realizada la investigación se confirmó la falta de acreditación al cliente por parte del banco. Las gestiones para conseguir una nueva autorización por el banco emisor fueron complicadas y demoradas, finalmente se logró obtenerla y cancelar al cliente.

Como se puede observar en este caso, se presentan dos errores. Uno por parte del cliente porque no obtuvo la autorización antes de realizar la venta, por eso el banco negó el pago, y otro por parte del departamento de Procesos Internos ya que se omitieron revisiones establecidas.

## **2.6 Conclusión**

En este capítulo se ha analizado de manera más detenida al área Operativa y su interacción con las áreas de negocio en el establecimiento de métodos para soportar nuevos productos. Se ha evaluado al departamento de Procesos Internos para determinar sus fortalezas y debilidades así como las actividades que son necesarias y no pueden eliminarse; las que pueden prescindirse sin afectar el esquema de trabajo y las que necesitan impulsarse porque mejorarían la calidad de los procesos.

Por las evaluaciones realizadas al personal se colige que el control interno no es comprendido conceptualmente, tampoco conocen sus componentes, ni está claro cuáles son los beneficios y limitaciones. De ahí la necesidad de tratarlo en el próximo capítulo

para presentar los conceptos, componentes, el ambiente de control, la supervisión y monitoreo.

## CAPITULO III

### 3. PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

#### 3.1 Introducción

En el capítulo anterior se revisó más detenidamente al departamento de Procesos Internos para conocer lo que sucede en su interior y obtener datos que conduzcan a la normalización de los procesos. Se revisaron algunos casos de problemática que muestran que el control interno no surtió efecto, teniendo como resultado consecuencias económicas para el banco y su personal. Se ve necesario e importante cubrir este tema más aún cuando se ha comprobado por encuestas que su personal desconoce la teoría así como los lineamientos internacionales que el Comité de Basilea y los que la Superintendencia de Bancos ha emitido sobre el riesgo y de manera específica sobre el operacional.

Se analizará en este segmento el control interno bajo en enfoque COSO<sup>23</sup> o Comité de Patrocinadores de la Comisión Treadway que auspició el informe de investigación de los Estados Unidos, que busca una definición estandarizada para la aplicación del control interno al margen de la institución que la aplique.

Se aportará las normativas legales vigentes para de esta manera dejar los criterios y bases para la capacitación<sup>24</sup> del personal nuevo y el entrenamiento<sup>25</sup> de los empleados actuales, con el fin de que puedan desempeñar su trabajo en congruencia con los objetivos institucionales y logren la adaptación a la cultura organizacional del banco.

La normalización de procesos, tiene como objetivo mejorar la calidad de los servicios reduciendo los errores, logrando el cumplimiento de los procedimientos y

---

23 Mantilla B, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO, cuarta edición (2007), página 14

24 Capacitar es adquirir los conocimientos necesarios para contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

25 El propósito del entrenamiento es aumentar las habilidades de los individuos Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/entrenamiento-capacitacion-y-formacion.htm>

aportando bases para la formación del personal. Al realizar la normalización se está atendiendo a una necesidad real; se está presentando soluciones aceptables que benefician a la institución, y las matrices se convierten en instrumentos de utilización frecuente.

Con estos antecedentes llegamos al desarrollo de un documento escrito al que se denomina “Matriz de Proceso” en él que se registrará y describirá la actividad, así como su objetivo. Se referenciará que o quien regula el proceso, pudiendo ser la Autoridad de Control, principios de auditorías, instrucciones de funcionarios, etc. En esta matriz se presentará el tipo y nivel de riesgo que viene de la evaluación realizada en la matriz de riesgos, cuya determinación se ampliará durante el desarrollo de este capítulo.

Para soportar la actividad de control se ha creado un registro llamado “Matriz de Control” que parte de las responsabilidades de control y seguimiento que se establecen en la matriz de procesos.

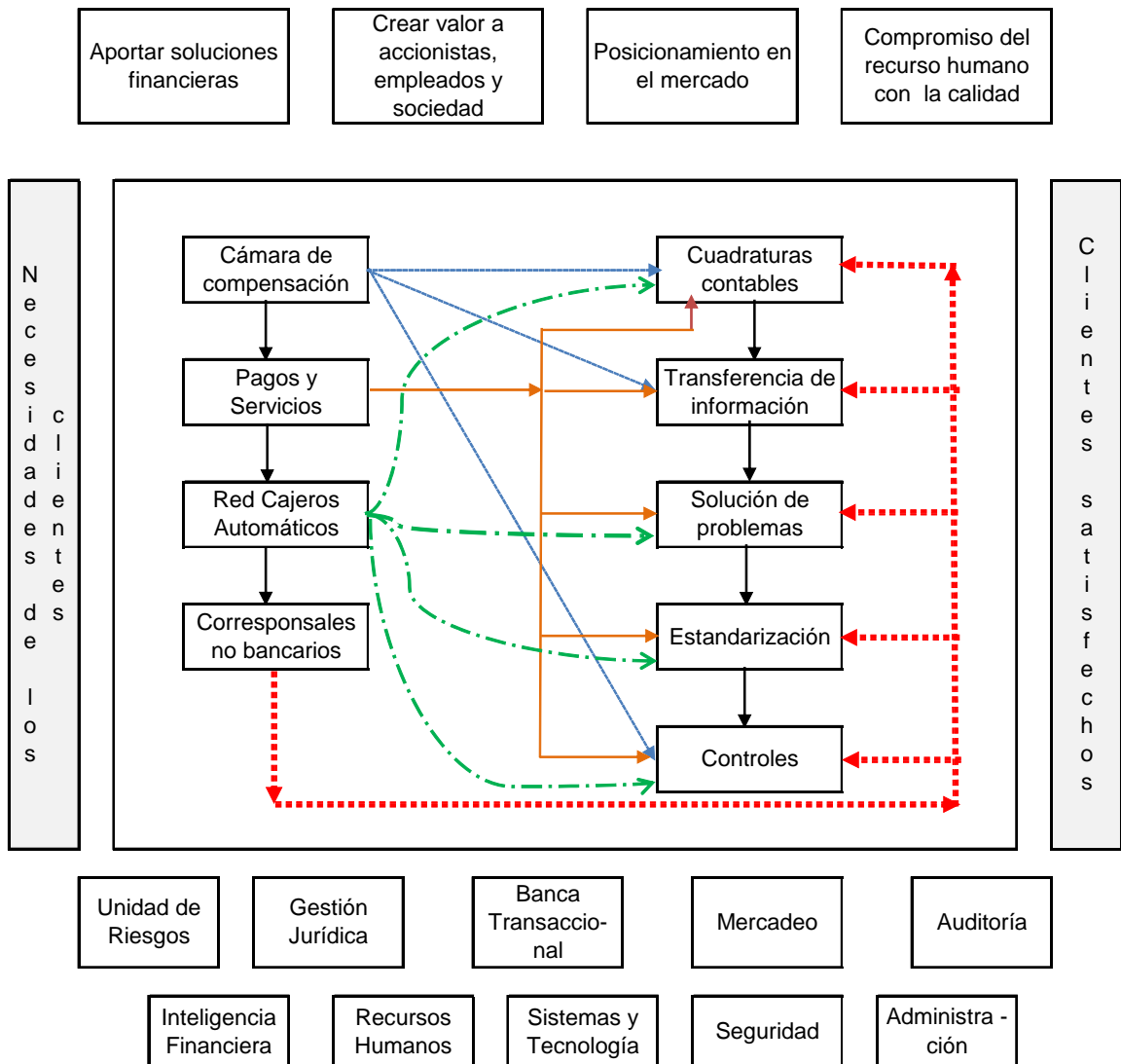
### **3.2 Diagrama de macroprocesos**

Este diagrama en la parte superior muestra las guías estratégicas que se necesitan para cumplir con la visión y son los que determinan las directrices de los demás procesos (soluciones financieras, creación de valor, posicionamiento, compromiso con la calidad).

En el segmento central se consolida los procesos necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos, son de naturaleza operativa (cámara de compensación, pagos y servicios, red de cajeros automáticos, corresponsales no bancarios) y las actividades necesarias para cumplir con estos procesos (cuadraturas contables, transferencia de información, solución de problemas, estandarización y controles). Constituyen la razón principal de la existencia del departamento de Procesos Internos.

La parte inferior presenta los procesos de soporte necesarios para que los procesos operativos y estratégicos cumplan con sus objetivos.

**Grafico 7. Diagrama de macroprocesos del Banco de Guayaquil**



Fuente: Banco de Guayaquil

Elaboración: Los Autores

### 3.3 Antecedentes del Informe COSO

Entre los años 1970 y 1980 se presentaron en los países desarrollados grandes fracasos financieros producto del manejo de información fraudulenta, hecho que llevó a la quiebra a corporaciones internacionales como Enron, Parmalat, etc. Estas situaciones se debieron a los débiles controles de las autoridades reguladoras, malas gestiones mercantiles, fraudes, presentación de informes dolosos, ocultamiento de información, etc.

Luego de las investigaciones realizadas se llegó a la conclusión que las desviaciones no fueron advertidas por las auditorías.

Las repercusiones fueron tan grandes que convocó a las cinco mayores asociaciones profesionales de los Estados Unidos para analizar el rol de los auditores públicos ante la detección de fraudes. Esta comisión se denominó Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos más conocida como la Comisión Treadway<sup>26</sup> en honor su líder James C. Treadway, bajo el patrocinio de las siguientes instituciones:

1. AICPA: American Institute of Certified Public Accountants<sup>27</sup>
2. AAA: American Accounting Association<sup>28</sup>
3. FEI: Financial Executive Institute<sup>29</sup>
4. IIA: Institute of Internal Auditors<sup>30</sup>
5. NAA (Actualmente IMA) Institute of Management Accountants<sup>31</sup>

La Comisión Treadway se constituyó en 1985, teniendo como objetivo identificar las causas de la presentación de información financiera de forma fraudulenta y emitir las recomendaciones para garantizar la transparencia de la información. La comisión concluyó sobre el control interno, que en los casos fraudulentos analizados, cerca del 50% tuvo fallas en el control interno de las instituciones.

El informe se emitió en 1987, parte de los análisis fueron el rol de los auditores independientes y los asesores legales financieros, las funciones de la contabilidad y la auditoría interna, los comités de auditoría, las entidades reguladoras y la adecuación de programas de estudios post-grado para escuelas de contabilidad y negocios.

---

<sup>26</sup> Mantilla B, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO, cuarta edición (2007), páginas 119-120

<sup>27</sup> Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados. Disponible en: <http://www.aicpa.org/>

<sup>28</sup> Asociación Americana de Contadores. Disponible en: <http://aaahq.org/>

<sup>29</sup> Asociación prominente para los Directores Financieros y otros ejecutivos el más alto nivel. Disponible en: <http://www.financialexecutives.org>

<sup>30</sup> El Instituto de Auditores Internos. Disponible en: <http://www.theiia.org/>

<sup>31</sup> Instituto de Gestión Contable Disponible en: <http://www.imanet.org/>

Las recomendaciones fueron analizadas y debatidas por más de cinco años, llegando a emitirse el informe COSO en el año 1992 en el que se busca estandarizar la definición de control interno para todas las entidades, aportar con un modelo base con el cual las instituciones puedan evaluar de mejor manera sus sistemas de control interno.

### **3.3.1 Control interno**

El autor Samuel Alberto Mantilla B. en su obra Control Interno Informe COSO define al Control Interno<sup>32</sup> como: “.. es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

El Banco de Guayaquil entre sus diferentes Comités del Directorio cuenta con el Comité de Administración Integral de Riesgos, cuyo propósito es elaborar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de la administración integral de riesgos y asegurar su correcta ejecución, lo conforma un miembro del Directorio, el Presidente Ejecutivo y el Primer Vicepresidente Ejecutivo; mediante un reglamento interno regula la conformación, funciones y responsabilidades.

El control interno por sí mismo no es la solución a los diferentes problemas, ni garantiza el cumplimiento de las normas y procedimientos, tampoco logra que un mal empleado se convierta en un buen empleado, en su esencia puede solo aportar un grado de seguridad razonable pero no absoluta. Por otra parte puede ayudar a conseguir los objetivos operativos, prevenir pérdidas, reforzar la confianza que el departamento está cumpliendo con las leyes y las normas establecidas.

---

<sup>32</sup> Mantilla B, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, 2007, página 26

El control interno es un proceso constituido como un medio para llegar a un fin, pero no es por sí solo un fin, lo ejecutan personas en cualquier nivel de la institución financiera, por lo tanto su cumplimiento es responsabilidad de todos.

A través del estudio del departamento de Procesos Internos, se busca desarrollar y mantener un control preventivo o diseñado para evitar resultados no deseados, pues controles posteriores a la acción pueden resultar tardíos o improductivos sin que esto signifique que este último no es importante.

### **3.3.2 Componentes**

El control interno se conforma de cinco componentes relacionados entre sí, sin tener dependencia entre ellos, de manera que el uno no es producto del otro sino de la manera como la dirección los ejecuta, es por lo tanto un proceso repetitivo permanente que actúa en varias direcciones. De los componentes, los que mayor importancia tienen son los relacionados con el ambiente de control y la valoración de riesgos.

- 1. Ambiente de Control.** Constituye la base de todos los elementos del control interno, refleja el compromiso de sus administradores hacia la importancia y ejecución de las políticas de control y su incidencia en las actividades desarrolladas al interior de la institución, así como influir en la percepción de los empleados respecto al control. Incide en el establecimiento de los objetivos y en la evaluación de riesgos. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de la gestión de riesgos, los valores éticos, las competencias del personal, el compromiso de los administradores, su estilo de operación y la delegación de autoridad y responsabilidad. Dentro de este segmento se consideran los siguientes aspectos:
  - ✓ Integridad y valores éticos. Establecer los valores éticos no es una tarea sencilla, parte de la creencia de las personas, de su formación y costumbre al aplicarlas. Corresponde a la administración llevar el equilibrio en lo relativo a la empresa. Los valores éticos del personal realzan la buena



reputación empresarial, por lo tanto es imprescindible que sea una característica de sus funcionarios y empleados.

La Comisión Treadway estableció que “un clima ético corporativo fuerte en todos los niveles es vital para el bienestar de la corporación, de todos sus componentes, y del público en general. Tal clima contribuye de manera importante a la efectividad de las políticas de la compañía y de los sistemas de control y ayuda a influenciar la conducta que no está sujeta de la misma manera a los más elaborados sistemas de control”<sup>33</sup>

Es menester ser cuidadosos con los factores que llevan a que el personal mantenga conductas contrarias a los valores éticos como son los controles débiles, deficiencia en la gestión de supervisión, revisiones frágiles por parte de los auditores, así como la inexistencia o falta de aplicación de sanciones. Por más fuertes o poderosos que sean los controles internos, estos no se sobreponen a la existencia de valores éticos de las personas que los crean, administran y supervisan.

- ✓ Incentivos y tentaciones. Las presiones que pueden ser inducidas por las mismas empresas para lograr el cumplimiento de metas especialmente a corto plazo, llevan al incumplimiento o flexibilización de las normas y procedimientos. La falta de supervisión objetiva de la dirección, la excesiva descentralización, las sanciones que no tienen efecto disuasorio, la falta de controles o controles ineficientes pueden conducir al personal a cometer actos impropios. La mejor vía para inculcar comportamientos éticos es el ejemplo de sus funcionarios.

---

<sup>33</sup> Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (National Commission on Fraudulent Reporting 1987).

El Banco de Guayaquil cuenta con un Código de Ética,<sup>34</sup> en él se describe los principios y normas de conducta sobre la base de los valores institucionales. Tiene como objetivo principal fomentar la cultura corporativa y la aplicación de los valores en cada decisión y negocio que conduzcan sus colaboradores.

- ✓ Compromisos para la competencia. Se refiere a la necesidad que el personal cuente con competencias o conocimientos ajustados a sus responsabilidades. Una adecuada selección de personal, el compromiso institucional para la formación y el entrenamiento de sus empleados, la existencia de descripción de cargos en función de los objetivos de la institución y una correcta asignación de funciones. En el Banco de Guayaquil, la evaluación de los perfiles de los aspirantes los realiza la consultora Price Waterhouse quienes aplican las pruebas técnicas que determinan el nivel de inteligencia general, habilidades verbales, numéricas, capacidad de trabajo bajo presión y psicológicas para analizar la personalidad.
- ✓ Comité de Auditoría. Al existir la probabilidad que en las empresas la dirección pueda evadir los sistemas de control, es necesaria la existencia de un departamento de auditoría, aunque su sola existencia no es suficiente. Para un correcto desempeño, sus miembros deben contar con capacidad, experiencia y la efectividad para que les permita emitir juicios certeros y oportunos. El Banco de Guayaquil mantiene un Comité de Auditoría que vela por el cumplimiento de los objetivos de los controles internos. Es una unidad que proporciona asesoría y consulta para el Directorio del Banco.

**2. Evaluación de Riesgos.** Consiste en identificar los diferentes riesgos más relevantes que pueden presentarse en el ambiente externo e interno. El riesgo

---

<sup>34</sup> El Código de Ética describe los principios y normas de conducta instauradas en el Grupo Financiero Banco de Guayaquil, que rigen las actividades financieras desarrolladas en el Banco de Guayaquil. Disponible en: <http://www.bancoguayaquil.com/bcogye/downloads/etica.pdf>

es inherente a todos los negocios, no hay manera práctica de reducirlo a cero, los administradores o la dirección deben determinar el nivel de riesgo aceptable y mantenerlo dentro de esos niveles.

Para realizar la valoración de los riesgos debe partirse de los objetivos que generalmente se reflejan en la misión de la organización, y con esta base establecer los procedimientos más convenientes. Los objetivos se presentan en tres categorías:

- ✓ Objetivos de operaciones. Son los que se encaminan a la efectividad y eficacia de las operaciones, constituyen un elemento de gestión y no de control interno, deben ser claramente definidos y coordinados.
- ✓ Objetivos de información financiera. Se refiere a la preparación de estados financieros de manera confiable, ajustada a los principios contables generalmente aceptados, para que refleje la real situación financiera de la empresa.
- ✓ Objetivos de cumplimiento. Están alineados a las normas institucionales, así como al cumplimiento de leyes y reglamentos emitidos por los órganos de control. Su cumplimiento puede afectar de manera positiva o negativa la reputación de la institución en la comunidad.

Luego que se ha analizado los diferentes objetivos debe valorarse los riesgos, que consiste en su identificación y análisis para llegar a determinar cómo deben administrarse. Existen muchos conceptos sobre el riesgo. Rodrigo Estupiñán en su obra Administración o Gestión de Riesgos<sup>35</sup> los define como “La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad”.

---

<sup>35</sup> Estupiñán G, Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna (2007), página 332

A medida que los objetivos se distancian de las normativas y regulaciones, el nivel de riesgo aumenta, la identificación del riesgo es un proceso constante y repetitivo, la probabilidad de ocurrencia puede provenir de dos factores: externos e internos. A continuación se analizará cada grupo desde el punto de vista del sistema financiero.

**Factores Externos:**

- ✓ Dependencia de proveedores externos para los enlaces de comunicación.
- ✓ Sofisticación de la tecnología que permite la posibilidad de copiar o alterar los instrumentos financieros.
- ✓ Pérdidas producidas por las fallas en los canales tecnológicos (banca electrónica, internet, etc.).

**Factores Internos:**

- ✓ Fragilidad en los sistemas informáticos, tecnología obsoleta, que ponga en riesgo el manejo y seguridad de la información.
- ✓ Calidad del personal que depende de fallas en los procesos de selección, erróneas políticas de capacitación y entrenamiento.
- ✓ Delegación de responsabilidades o empoderamiento al personal sin competencias.
- ✓ Acceso a la información sin una correcta restricción en función de los niveles jerárquicos.

- ✓ Departamentos de control que no son efectivos al momento de realizar los exámenes. Auditores sin experiencia o poco calificados pueden incurrir en el riesgo de detección<sup>36</sup> que es la incapacidad de determinar errores en el control interno o de omitirlos pese a haberlos conocido.

Los factores de riesgo se ven afectados por diferentes situaciones como el ambiente ético en la institución, las competencias y aptitudes de su personal, la situación económica del país, las decisiones de sus gobernantes, la dificultad de sus transacciones, los sistemas tecnológicos con los que operan, cambios organizacionales, efectividad de los sistemas de control interno, decisiones gerenciales, aceptación de los hallazgos de auditoría y su acatamiento.

- 3. Actividad de Control.** Son políticas que indican lo que el personal debe llevar a cabo dentro de sus actividades. Son los procedimientos o mecanismos de control a través de los cuales se busca el cumplimiento de las instrucciones impartidas por la alta dirección. Operan en toda organización, en todos sus niveles y actividades. Constituyen la contraparte del riesgo al actuar sobre los objetivos operacionales, información financiera y cumplimiento de leyes.

Tipos de actividad de control:

- ✓ Revisiones de alto nivel. Tienen que ver con el cumplimiento de presupuestos, proyecciones y resultados de ejercicios anteriores para evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Función directa o actividades administrativas. Se relacionan con la revisión de informes sobre los resultados alcanzados en un determinado período, con la finalidad de evaluar parcialmente los logros obtenidos.

---

<sup>36</sup> Estupiñán G, Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna (2007), página 332

- ✓ Procesamiento de la información. Se refiere a la comprobación y autorización de las transacciones. Se concilian las cuentas, se reciben las aprobaciones por las excepciones.
- ✓ Controles físicos. Permiten medir existencias físicas y comprobarlas contra los registros. Igualmente mediante el análisis de desempeño o la utilización de índices se puede analizar las causas de las variaciones.
- ✓ Segregación de funciones. Es necesaria como medida de prevención del riesgo, evita la concentración de funciones en una sola persona, disuade posibles intenciones de fraude. Como principio la persona que elabora no debe participar en la revisión del proceso y a su vez el autorizador no interviene en los pasos anteriores.

Es importante en la aplicación de los controles que el control preventivo que está concebido para evitar resultados no deseados sea el que se priorice, por qué si bien es cierto el control detectivo o aquel diseñado para descubrir un resultado que no se espera es necesario, puede en función de la circunstancia ser extemporáneo. En el sistema financiero estos conceptos de aplicación pueden ser vitales en la prevención de potenciales pérdidas.

4. **Información y Comunicación.** El proceso de comunicación tiene un amplio campo de acción, incluye la difusión de los valores organizacionales, la misión, visión, políticas y objetivos para que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades. La comunicación debe propenderse entre los integrantes de manera amplia para que fluya en todos los sentidos de la organización. Debe llevar el mensaje claro de la administración a los colaboradores sobre el rol que cada uno tiene dentro del control interno.

Para que la calidad de la información cumpla con los objetivos gerenciales, debe ser emitida bajo un contenido apropiado y oportuno; con la mayor

actualización posible, sustentada en fuentes confiables y permita su accesibilidad. Se complementa la calidad de la información con la claridad que se maneje y la efectividad con la que sea comunicada; de ahí que sesiones de entrenamiento, reuniones formales e informales, así como participación de los niveles de supervisión son necesarias. Cuando todos los empleados conocen sus responsabilidades, comprenden como sus obligaciones afectan el entorno de la empresa. El cumplimiento de sus obligaciones convoca al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sentar la base de una comunicación abierta entre empleados y administradores favorece a que las transacciones inusuales sean informadas. La receptividad de sugerencias y el acogimiento a éstas, motiva al colaborador y estimula al equipo de trabajo para aportar ideas y criterios que mejoran aceptación y aplicación del control interno.

- 5. Supervisión y Monitoreo.** Esta fase tiene mucha importancia en los sistemas de control interno. Es en esta etapa donde se comprueba que el control interno funcione adecuadamente y se valora su eficiencia durante el tiempo. Los controles internos efectivos tienden a evolucionar porque las actividades cambian, las expectativas con las que se creó el control interno pueden variar por diferentes factores, uno de ellos es la automatización de los procesos que evita la manipulación de la información, por lo tanto aligera las revisiones manuales. El control interno puede perder eficacia por el ingreso de nuevo personal, defectos en su formación, limitaciones de tiempo y recursos. El monitoreo puede llevarse a cabo de dos maneras:

- ✓ Ongoing<sup>37</sup> o sobre la marcha. Se produce durante el transcurso de las operaciones, incluye las actividades de supervisión y dirección. En este proceso el personal designado consigue información sobre la efectividad del control. Es el proceso diario en el que se realizan conciliaciones,

---

<sup>37</sup> Mantilla B, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO, séptima edición (2007), página 210

comparaciones, se investiga si el personal entiende las actividades del control, el campo de acción del código de ética, etc.

- ✓ Evaluaciones separadas. La evaluación del control interno es normalmente una función de auditoría interna, pero también resulta de peticiones específicas del Consejo de Administración, su función principalmente es la de medir la eficacia de los otros controles como el de ongoing y medir el estricto cumplimiento de políticas. Existen empresas que como parte de su estrategia, comparan sus sistemas de control interno con el de otras empresas similares del medio, consiguiendo lo que se conoce como benchmarking.<sup>38</sup> Hay algunas herramientas de evaluación como son las hojas de control, cuestionarios, técnicas de flujograma, matriz de riesgos, matriz de control etc.

### **3.4 Normas de Basilea**

#### **Antecedentes**

El Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria<sup>39</sup> es una agrupación formada por las máximas autoridades de los Bancos Centrales del grupo G10 integrado por los países de Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. La sede de este comité se encuentra en Basilea- Suiza.

Las debilidades de las entidades financieras a nivel de países subdesarrollados y desarrollados inclusive, tales como insuficiencia de capital, concentración de créditos, alta morosidad, bajos niveles de liquidez y una estructura de capital débil pueden afectar la estabilidad financiera local e internacional, esto da lugar a la necesidad de fortalecer los sistemas financieros, es por ello que diferentes organizaciones como el Banco Mundial y

---

<sup>38</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

<sup>39</sup> <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/02-PUB-ESP-Sanas%20Practicas%20para%20la%20administracion%20y%20supervision%20del%20riesgo%20operacional.pdf>



el Fondo Monetario Internacional se han mantenido atentos, buscando maneras de mejorar la estabilidad financiera de los países. Particularmente, el Comité de Basilea se ha mantenido en permanente contacto con los entes reguladores de los sistemas financieros para fortalecer la supervisión. Ha emitido dos documentos para su difusión, los mismos que fueron aprobados por las autoridades de los Bancos Centrales del grupo G10, de manera particular el Comité preparó dos documentos para la divulgación:

1. Un conjunto de principios básicos para la supervisión bancaria efectiva (los Principios Básicos del Comité de Basilea)<sup>40</sup>.
2. Un compendio de las recomendaciones, guías, estándares ya existentes del Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria que será actualizado periódicamente.

La Superintendencia de Bancos dentro de sus normativas cuenta con 25 principios básicos para una efectiva supervisión bancaria tomados de las normas de Basilea que controlan los siguientes aspectos:

- ✓ Condiciones previas para una efectiva supervisión bancaria. (principio 1) .

Este principio trata sobre el establecimiento de leyes apropiadas para la supervisión bancaria que incluyen provisiones, facultades para aplicar las leyes, la responsabilidad del directorio de la entidad en la creación y promoción de valores éticos en la organización, el cumplimiento de las leyes y reglamentos. Debe establecerse un medio de información entre supervisores y proteger la confidencialidad de la información.

- ✓ Autorizaciones y estructura. (principio 2,3,4,5).

Se debe cumplir con las normas permitidas a las instituciones bancarias, las mismas que deben ser plenamente identificadas y la denominación de la

---

<sup>40</sup> [http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=7&vp\\_tip=2](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=7&vp_tip=2)

palabra banco debe tener el mayor control posible. Previa la autorización de funcionamiento de una entidad, el ente regulador debe realizar profundas evaluaciones de la estructura organizacional que incluye a los propietarios y administradores de la Institución, también los organismos de control deben tener la capacidad para rechazar transferencias de participaciones accionarias, control de conflicto de intereses con grupos empresariales vinculados, de igual manera los supervisores bancarios deben tener autoridad para evaluar adquisiciones o inversiones importantes para asegurar que las afiliaciones o estructuras corporativas no expongan al banco a riesgos importantes o limiten su supervisión.

- ✓ Regulaciones prudenciales y requerimientos (principios 6,7,8,9,10,11,12,13,14,15).

Este grupo tiene que ver con requerimientos mínimos de suficiencia de capital considerando la capacidad de estos componentes para absorber pérdidas. La supervisión requiere una permanente evaluación de políticas relacionadas con la concesión de préstamos y la realización de inversiones.

La supervisión bancaria encontrará aceptable la gestión financiera cuando los bancos hayan establecido y acatado las políticas para evaluar la calidad de los activos y la suficiencia de provisiones. Cuando la dirección o las gerencias establezcan métodos para conocer las concentraciones de colocaciones de recursos. Cuando determinen límites prudenciales y eviten préstamos relacionados o vinculados.

Las autoridades de control deben asegurarse que existan políticas para controlar el riesgo por país y el riesgo por transferencia en transacciones internacionales. También comprobarán el monitoreo de los riesgos de mercado pudiendo imponer límites al capital para la exposición de este riesgo, de igual manera deben asegurarse que los bancos hayan establecido

procesos para la administración general del riesgo de forma que permita identificar medir y vigilar estos riesgos.

Se asegurarán también el establecimiento de controles internos que incluyen la delegación de autoridad, separación de funciones que comprometan en el otorgamiento de fondos, existencia de auditorías independientes y adecuadas tanto internas como externas. La política “conociendo a su cliente” debe ser parte de las entidades supervisadas, lo cual promueve altos estándares de ética y profesionalismo en el sistema financiero para evitar que sean utilizados con efectos criminales.

- ✓ Métodos de supervisión bancaria progresiva (principio 16,17,18,19,20).

Un sistema efectivo de supervisión considera revisiones en el lugar de trabajo y fuera de él. El contacto entre los supervisores bancarios y las administraciones bancarias deben ser frecuentes y con pleno conocimiento de las operaciones que realiza la institución, las autoridades de control deben contar con los medios para recolectar y analizar los informes bancarios, y la capacidad y experiencia para la supervisión al sistema financiero.

- ✓ Requisitos de Información (principio 21,22).

Corresponde a las entidades de control, asegurarse que los bancos lleven registros adecuados de sus transacciones conforme a las normas contables establecidas, de manera que favorezca a los supervisores contar con una información real y correcta sobre la condición financiera del banco.

- ✓ Bancos Extra-fronterizos (principio 23,24 25).

Los supervisores bancarios deben efectuar controles sobre las organizaciones bancarias internacionales que mantienen subsidiarias en el exterior. Una acción importante es la coordinación entre los entes controladores para

establecer intercambio de información para poder realizar una supervisión consolidada.

### **3.5 Normativas Ecuatorianas**

La Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria se encuentra contenido en tres libros<sup>41</sup>. El primero norma al Sistema Financiero. El segundo al Sistema de Seguros Privados y tercero al Sistema de Seguridad Social.

El Libro I.- Contiene las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Se encuentra dividido en 26 títulos y cada uno de ellos a su vez en capítulos.

En el Libro I.- Normas Generales para la Aplicación General de Instituciones del Sistema Financiero.- Título X.- “De la gestión y Administración de Riesgos.- Capítulo V.- De la Gestión del Riesgo Operativo (capítulo incluido con resolución JB-2005-834 de 20 de octubre de 2005),”<sup>42</sup> define algunas importantes disposiciones aplicadas a las instituciones del sistema financiero orientadas a identificar, medir, controlar y aminorar los riesgos.

La Sección I.- “Ámbito, Definiciones y Alcance”, precisa los conceptos y definiciones relativos a la administración, los factores de riesgos, procesos, procedimientos, responsabilidad de la información y confidencialidad. Trata los diferentes planes que deben contemplarse como el plan de continuidad, contingencia, reanudación y recuperación.

La Sección II.- “Factores del Riesgo Operativo”, con el objeto de reducir posibilidades de pérdidas, aborda los elementos que inciden en el riesgo como:

---

<sup>41</sup> [http://www.superban.gov.ec/practeg/sbs\\_index?vp\\_tip=12](http://www.superban.gov.ec/practeg/sbs_index?vp_tip=12)

<sup>42</sup> [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_X\\_cap\\_V.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf)

personas, procesos, tecnología de la información, eventos externos, así como la interrelación entre ellos.

La Sección III.- “Administración del Riesgo Operativo”, analiza como las instituciones financieras deben identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones al riesgo. Precisa las responsabilidades en la administración del riesgo operativo entendiéndose la cultura organizacional, el código de ética, la aprobación de políticas y procedimientos, la aprobación de los planes de contingencia y continuidad relativas a las actividades de la institución y la necesidad de identificar por líneas de negocio los eventos de riesgo operativo.

El Título XIII del Libro I.- “Del Control Interno. Capítulo I.- Del Comité de Auditoría. Sección II Funcionamiento del Comité de Auditoría”<sup>43</sup> hace referencia a las funciones del Comité de Auditoría.

El artículo 4 numeral 4.3 indica: “Informarse sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, entendiéndose como controles internos, los controles operacionales y financieros establecidos, para dar transparencia a la gestión de la administración y buscar desalentar irregularidades que podrían presentarse en los diferentes niveles de gobierno”.

El artículo 4 numeral 4.4 indica: “Coordinar las actividades entre los órganos integrantes del sistema de control interno para incrementar la eficiencia, eficacia y economía del control, evitando superposiciones o reiteración de acciones”.

La Superintendencia de Bancos y Seguros mediante circular No.-INIF-DNR-SRO-2008-23 de Agosto 20 de 2008,<sup>44</sup> se dirige a todas las entidades del sistema financiero para requerir información respecto a la implementación de esquemas de gestión de riesgo operativo en las entidades controladas, solicitando se informe el grado de avance en la implementación de lo dispuesto en la resolución No. JB-2005-834 del 20 de octubre del

---

<sup>43</sup> [http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=1&vp\\_tip=12&vp\\_opcn\\_adcn2=1&vp\\_lang=1&vp\\_opcn\\_adcn=13](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=12&vp_opcn_adcn2=1&vp_lang=1&vp_opcn_adcn=13)

<sup>44</sup> [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/circulares/2008/circular\\_INF-DNR-SRO-2008-23.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/circulares/2008/circular_INF-DNR-SRO-2008-23.pdf)

2005. Esto evidencia el interés de parte de la autoridad de control respecto a la importancia del cumplimiento de estas normas.

### **3.6 Propuesta de Normalización.**

En el capítulo anterior se analizó y evaluó los procesos, recursos humanos y tecnología. El diagnóstico ha presentado tres puntos sobre los que giran las actividades del departamento de Procesos Internos de la Región Sur del Banco de Guayaquil.

- ✓ Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando.
- ✓ Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando.
- ✓ Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar.

La propuesta de normalización con base a estas actividades, se orienta a eliminar las actividades que se está realizando y no debería continuar ejecutándose por cuanto no aporta para la efectividad y eficiencia de las operaciones. Por el contrario, restan productividad y tiempo que puede canalizarse mejor a otras tareas. Estas actividades son:

- ✓ Centralización de archivos de pagos por servicios.
- ✓ No aceptar instrucciones para recuperar cheques de cámara que fueron negados previamente, sin confirmar el empoderamiento del solicitante.
- ✓ Eliminar los envíos físicos de documentos a clientes producto de acreditaciones o débitos, en su lugar se generará comunicaciones vía correo electrónico.
- ✓ Propender a que el informe de cheques girados por los clientes de valores altos y que son de importancia para los oficiales de cuenta, sean reportados

automáticamente vía correo electrónico o medio similar para que se pueda comprender el motivo del retiro de fondos.

- ✓ Segregar funciones de las personas que ejecutan la supervisión, para que en lugar de realizar tareas que puede delegarse, su acción se enfoque a desarrollar actividades relacionadas al monitoreo y control del personal supervisado.

Las actividades que se llevan a cabo y deben seguir realizándose tienen que ser reforzadas. Para ello se define un nuevo formato de registro que se denominará “Matriz de Proceso”<sup>45</sup> que no constituye un manual de procedimiento sino es un elemento que se enfoca en el control interno, precisa el objetivo, la descripción de la actividad, las normas o principios legales que rigen el proceso, determina el nivel de riesgo y las responsabilidades en la ejecución y monitoreo de las tareas.

Se recomienda que las actividades no desarrolladas al momento se ejecuten en el corto plazo. En la realidad estas actividades aunque son necesarias están condicionadas a las inversiones económicas que debe realizar el banco, al desarrollo de programas por parte del Área de Sistemas, a los cambios de las regulaciones legales necesarios para que opere la centralización de la cámara de compensación.

### **3.6.1 Administración del Riesgo Operativo**

Las entidades financieras están expuestas a diferentes eventos de riesgos, estos provienen del interior de las instituciones y de factores externos. Los bancos para prestar servicios a sus clientes dependen de la participación de proveedores de información y telecomunicación como son: Telconet, Etapa, Banred, etc., convirtiéndose ellos en factores externos generadores de riesgo, porque su administración y control se mantiene ajena a la institución.

---

<sup>45</sup> Ver Anexo1: Matriz de Proceso

Por otra parte, el personal también es generador de riesgo operativo, por lo tanto debe identificarse oportunamente las deficiencias en la selección, falta de capacitación, fallas en su desenvolvimiento, falta de competencias idóneas para el desempeño en el puesto, etc.

Los eventos considerados por el Comité de Basilea como referentes del riesgo operativo se presentan en la tabla No. 6.

**Tabla 6. Eventos de riesgos considerados por el Comité de Basilea**

	<b>Evento</b>	<b>Descripción</b>
1	Fraude Interno	Omitir intencionalmente el informe de situaciones presentadas. Uso de información privilegiada en beneficio personal.
2	Fraude Externo	Robo, falsificación de documentos, Hackers, etc.
3	Empleo y Seguridad	Faltas a la normas de seguridad y empleo. Demandas laborales.
4	Daños a los Activos	Vandalismo, fuego, inundaciones, etc.
5	Interrupciones del sistema	Pérdida de software, problemas con telecomunicaciones.
6	Ejecución y procesos de Gestión	Erróneo ingreso de datos. Documentación legal incompleta. Restricción de accesos.

Fuente. Comité de Basilea

Elaboración: Los Autores

### **3.6.1.1 Etapas de la administración de riesgos**

El ciclo de la administración de riesgos considera cinco etapas:

1. Identificación del riesgo. En esta etapa se necesita contar con la mayor cantidad de datos disponibles y la colaboración del personal que realiza los procesos y procedimientos, actividades, tareas, etc., con el fin de obtener factores generadores de riesgo. En este punto se determina si los riesgos provienen de fuentes externas o internas. Para cumplir con esta etapa se necesitó mantener reuniones con el personal involucrado en los procesos y los



supervisores del área. Con la información obtenida se procedió a elaborar una matriz de evaluación de riesgos.

2. Cuantificación. Los riesgos que se han establecido deben ser cuantificados sobre la base de la probabilidad de ocurrencia que está determinada por hechos pasados, opiniones y juicios de los expertos y la incidencia o impacto que es la gravedad del suceso sobre los resultados o patrimonio de la empresa. Estos factores permiten graficar en un plano cartesiano, las cuatro zonas que clasifican los riesgos y establecen prioridades de la gestión.
3. Mitigación o eliminación de los riesgos. Consiste en analizar los riesgos y las posibles repuestas para evitarlos, aceptarlos, reducirlos y situarlos dentro de las políticas que la institución establezca.
4. Control o monitoreo. Los riesgos y la efectividad de las acciones tomadas deben ser supervisadas y controladas para determinar los cambios que pudieran presentarse. Esta gestión favorece también a la identificación de nuevos eventos de riesgo y para iniciar el plan de acción.
5. Difusión. Esta etapa permite comunicar de manera oportuna a los funcionarios y empleados los riesgos identificados.

### **3.6.2 Elaboración de la Matriz de Riesgos**

Esta es una herramienta flexible de control y gestión que permite la evaluación y diagnóstico integral del riesgo de la institución mediante la graficación en un plano cartesiano.

Previa a la construcción de la matriz de riesgos se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ Identificación de los objetivos estratégicos. Son las metas a las que se aspira llegar y a la que la gestión administrativa concentra sus esfuerzos, tiene

relación con los enfoques específicos financieros, el mercado de clientes y la utilización de métodos operativos eficientes, modernos y tecnológicamente desarrollados.

- ✓ Levantamiento de los procesos. Es necesario contar con la base de actividades desarrolladas en el departamento. Se identificaron 46 con la participación del personal, los mismos que están relacionados con el riesgo en alto o bajo grado.
  
- ✓ Origen del Riesgo. Se determinan dos tipos de eventos, el interno cuando la causa que incide en el riesgo es propia de la actividad bancaria y el externo cuando la causa que origina el riesgo está relacionada con elementos ajenos al negocio bancario como pueden ser los proveedores, tecnología, etc.
  
- ✓ Tipo de Riesgo. Corresponde a la identificación del generador del riesgo, los elementos encontrados son:
  - Procesos Operativos
  - Legal
  - Humano
  - Tecnológico
  - Proveedores
  - Regulaciones
  - Desastres
  
- ✓ Fuente. Son las actividades causantes del riesgo. Se han identificado las siguientes fuentes:
  - Errores
  - Incumplimientos
  - Planeación
  - Fallas

- Seguridad
  - Experiencia
  - Abuso de confianza
  - Supervisión
- ✓ Frecuencia. Es la probabilidad de ocurrencia o posibilidad de presentación del riesgo. Es analizado en cada una de las actividades, valorizando su probabilidad de presentación en 4 escalas que son:
- Casi nulo (1)
  - Raro (2)
  - Probable (3)
  - Seguro (4)
- ✓ Severidad. Es el impacto que produce la materialización del riesgo. Debe también analizarse en cada una de las actividades. Se ha considerado de igual manera una escala de 4
- Insignificante (1)
  - Moderado (2)
  - Fuerte (3)
  - Extremo (4)
- ✓ Peso. Corresponde al producto de la frecuencia por la severidad. El factor que se obtiene será el que se ubique en los cuadrantes de matriz de riesgos.
- ✓ Tipo de Control. Es la acción que se ha determinado adecuada y necesaria para garantizar que el proceso cumpla con el objetivo propuesto. Esto puede representar la capacitación del personal, utilización de formularios de validación, supervisión, automatización de procesos etc.

- ✓ Frecuencias de control. Se establece la periodicidad para realizar la comprobación del cumplimiento y el monitoreo en cada uno de los niveles jerárquicos.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Origen	Tipo Riesgo	Fuente	Frecuencia (Y)	Severidad (X)	Peso
	Proceso Operativo	Errores	Casi nulo (1)	Insignificante (1)	Insignificante (1)
Interno	Legal	Incumplimientos	Raro (2)	Moderado (2)	Moderado (2)
Externo	Humano	Diseño	Probable (3)	Fuerte (3)	Fuerte (3)
	Tecnológico	Abuso	Seguro (4)	Extremo (4)	Extremo (4)
	Proveedores	Planeación			
	Regulaciones	Fallas			
	Desastres	Seguridad			
		Experiencia			
		Abuso de confianza			
		Supervisión			

### # DESCRIPCIÓN RIESGO INHERENTE A LOS PROCESOS

P#	DESCRIPCIÓN RIESGO	Origen	Tipo	Fuente	Frecuencia	Severidad	Peso	Tipo/Control	Asistente	Supervisión
<b>P1</b>	<b>TRANSFERENCIAS</b>									
P11	Transferencias inapropiadas	Int.	Hum.	Abs.	1	4	4	Supervisión	Diario	
P12	Revisiones de documentos	Int.	Hum.	Inc.	2	4	8	Supervisión	Diario	
P13	Transferencias telefónicas, e mail, fax	Int.	Hum.	Inc.	3	4	12	Supervisión	Diario	Semanal
P14	Transferencias entre cuentas de empleados	Int.	Hum.	Inc.	1	3	3	Supervisión	Diario	
P15	Transferencias por instrucciones del área comercial	Int.	Hum.	Inc.	1	2	2	Supervisión	Diario	
P16	Validación de transferencias	Int.	Hum.	Inc.	4	2	8	Capacitación	Diario	
<b>P2</b>	<b>PREPARACIÓN DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN DEFINITIVA</b>									
P21	Cheques protestados	Int.	Hum.	Err.	1	2	2	Capacitación	Diario	Diario
P22	Devolución cheques fuera de cámara	Int.	Hum.	Err.	1	2	2	Capacitación	Diario	Diario
P23	Errores que pueden causar pérdidas	Int.	Hum.	Fall	1	2	2	Supervisión	Diario	Diario
P24	Transmisión del SEI - Falta de compensación	Int-Ext	Hum- Tec.	Exp-Fall	1	2	2	Capacitación	Diario	Diario
<b>P3</b>	<b>REVISIÓN DE CHEQUES - FORMA</b>									
P31	Revisión de cheques	Int.	Hum.	Inc.	3	3	9	Capacitación	Diario	Diario
P32	Revisión de causales de devolución - Efectos Legales	Int.	Hum.	Inc.	2	4	8	Capacitación	Diario	Diario
P33	Prevención de Amonestaciones de las Autoridades de Control	Int.	Hum.	Inc.	1	2	2	Capacitación	Diario	Diario
<b>P4</b>	<b>DEVOLUCIÓN DE CHEQUES</b>									
P41	Devolución de cheques por cámara definitiva	Int.	Hum.	Fall.	2	4	8	Validación	Diario	Semanal
P42	Entrega cheques devueltos a clientes	Int.	Hum.	Inc.	3	3	9	Validación	Diario	Semanal
P43	Devolución de cheques transferidos	Int.	Hum.	Inc.	3	3	9	Supervisión	Diario	Diario
<b>P5</b>	<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES</b>									
P51	Control cheques	Int.	Hum.	Inc.	2	3	6	Capacitación	Diario	Semanal
<b>P6</b>	<b>PAGOS POR SERVICIOS</b>									
P61	Validación de pagos por servicios	Int.	Hum- Tec.	Inc-Fall.	2	2	4	Capacitación	Diario	Diario
P62	Confirmación de envío de información	Int.	Hum.	Inc.	1	1	1	Capacitación	Diario	Diario
<b>P7</b>	<b>VALIDACIÓN DE IMPUESTOS</b>									
P71	Redigitación, detección y regularización de inconsistencia	Int- Ext.	Hum-Des	Inc-Fall.	3	4	12	Capacitación	Diario	Semanal
P72	Envío de información al SRI (confirmación de recepción)	Int.	Hum-Sin	Fall.	1	3	3	Capacitación	Diario	Semanal
<b>P8</b>	<b>CÁMARA PRELIMINAR</b>									
P81	Proceso de digitación y cuadratura	Int.	Hum-Tec.	Exp-Fall.	2	3	6	Capacitación	Diario	Diario
P82	Revisión cheques remesa recibidos por cámara preliminar	Ext.	Hum.	Inc-Exp.	3	3	9	Capacitación	Diario	Diario
P83	Verificación tiempo retención de fondos (cheques del exterior)	Int.	Hum.	Inc-Exp.	2	4	8	Capacitación	Diario	Diario
P84	Revisión cheques remesa del exterior	Int-Ext.	Hum.	Inc-Exp-Exc.	2	4	8	Supervisión	Diario	Diario

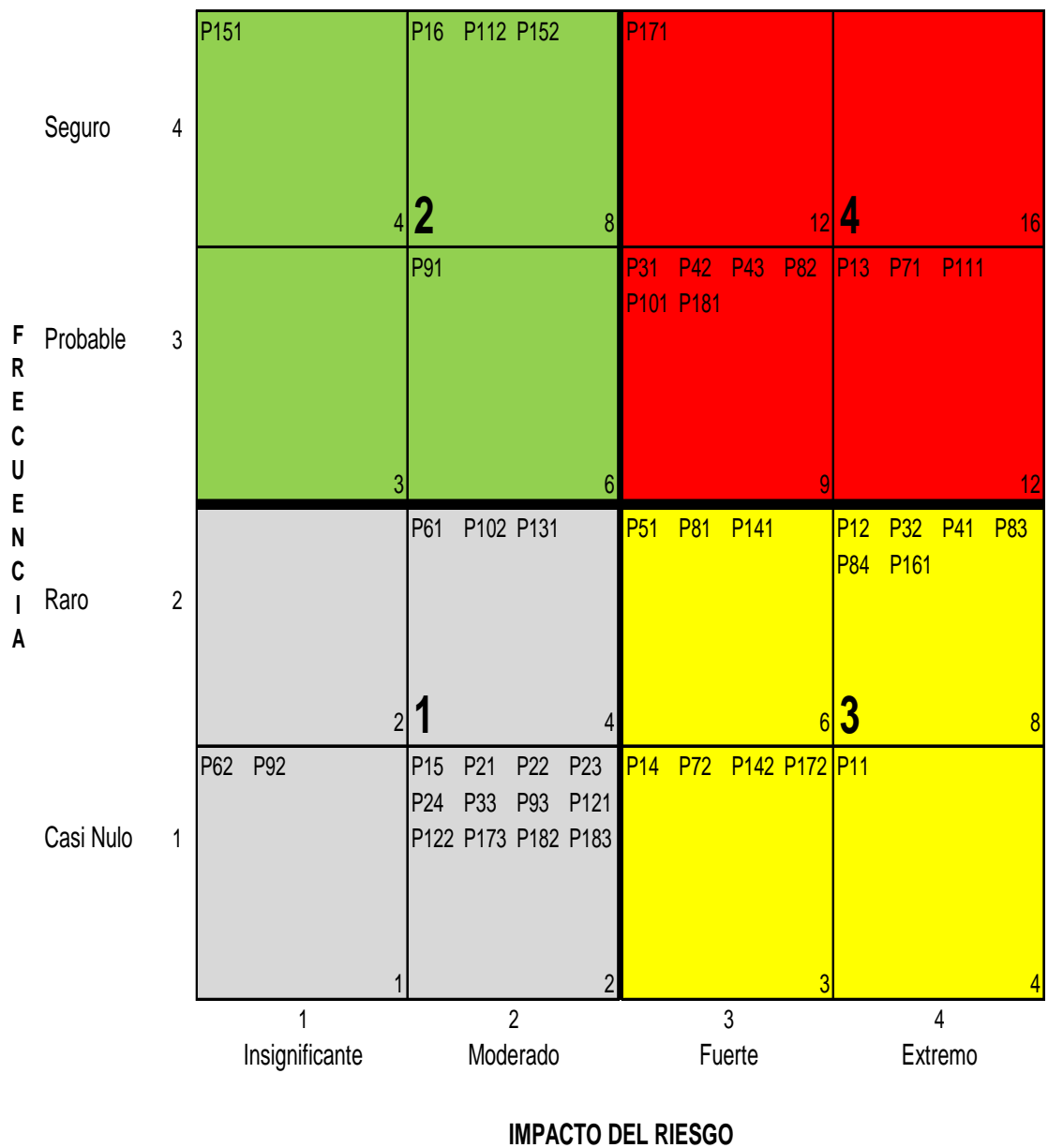
<b>P9 CAPTURA DE IMÁGENES O DIGITALIZACION</b>										
P91	Captura de imágenes o digitalización	Int.	Hum- Tec.	Fall-Exp.	3	2	6	Capacitación	Diario	Diario
P92	Transferencia de información a bancos	Int.	Hum- Tec.	Fall-Exp.	1	1	1	Capacitación	Diario	Diario
P93	Migración de información departamental al servidor principal	Int.	Hum-Tec-Des	Fall-Exp-Plan.	1	2	2	Capacitación	Diario	Diario
<b>P10 CUADRATURA DE MONETARIOS - AHORROS - CÁMARA</b>										
P101	Control contable	Int.	Hum- Tec.	Fall-Exp-Plan.	3	3	9	Supervisión	Diario	Diario
P102	Cheques transferidos por pago de servicios	Int.	Hum- Tec.	Inc-Exp-Plan.	2	2	4	Supervisión-A	Diario	Diario
<b>P11 REVISIONES</b>										
P111	Revisiones independientes de cheques pagados	Int.	Hum.	Inc-Sup.	3	4	12	Supervisión	Diario	Diario
P112	delegación de responsabilidades	Int.	Hum.	Plan.	4	2	8	Supervisión	Diario	Mensual
<b>P12 PROCEOS DE CNJ Y JUZGADOS CIVILES</b>										
P121	Verificación de información de la empresa	Int-Ext.	Hum- Tec.	Inc-Fall	1	2	2	Capacitación	Diario	Diario
P122	Atención de reclamos	Ext.	Hum- Tec.	Inc-Fall	1	2	2	Capacitación	Diario	Diario
<b>P13 MUTUALISTA AZUAY</b>										
P131	Identificación de diferencias	Int.	Hum- Tec.	Inc.	2	2	4	Capacitación	Diario	Diario
<b>P14 REGISTRO DE PROTESTOS</b>										
P141	Registro de protestos	Int.	Hum.	Inc.	2	3	6	Validación - S	Diario	Diario
P142	Atención de reclamos	Externo	Hum.	Inc.	1	3	3	Capacitación	Diario	Diario
<b>P15 CONTABILIDAD</b>										
P151	Revisiones de interfaces y diferencias	Int.	Hum.	Inc.	4	1	4	Capacitación	Diario	Semanal
P152	Elaboración de pruebas departamentales	Int.	Hum.	Inc.	4	2	8	Supervisión	Diario	Diario
<b>P16 ARCHIVO DOCUMENTACION</b>										
P161	Manejo de documentación	Int.	Hum.	Plan-Fall-Inc.	2	4	8	Supervisión	Diario	Mensual
<b>P17 ATMS - DIGITALIZACION VOUCHERS</b>										
P171	Identificación de diferencias	Int-Ext.	Tec-Hum-Des	Inc-Exp-Abs	4	3	12	Capacitación	Diario	Semanal
P172	Control de vouchers para devolución	Int.	Hum.	Inc-Exp.	1	3	3	Capacitación	Diario	Semanal
P173	Archivo de documentos	Int.	Hum.	Inc-Exp-Exc	1	2	2	Capacitación	Diario	Mensual
<b>P18 SEGURIDAD</b>										
P181	Seguridad de documentos del área	Int-Ext.	Hum-Des	Fall-Exc-Seg.	3	3	9	Capacitación	Diario	Semanal
P182	Seguridad para el traslado de documentos	Int-Ext.	Hum-Des	Fall-Exc-Seg.	1	2	2	Capacitación	Diario	Diario
P183	Custodia de claves personales	Int.	Hum.	Inc.	1	2	2	Capacitación	Diario	Diario

Con base a los puntos expuestos anteriormente, se procede a la elaboración de la matriz de riesgo. La probabilidad de ocurrencia del riesgo se ubica en el eje “Y” y la incidencia o impacto sobre los objetivos estratégicos del banco en el eje “X”. Las escalas a utilizar corresponden al juicio del evaluador, para este análisis se ha considerado la escala del 1 al 4. Para que la matriz de riesgos sea efectiva con su propósito es imprescindible que cumpla con tres condiciones:

1. Los riesgos deben ser evaluados en función de los objetivos estratégicos de la institución.
2. Los resultados obtenidos deben ser utilizados para elaborar un plan de acción para afrontar los riesgos.
3. El mapa de riesgos debe estar alineado con la capacidad de enfrentar los riesgos por parte de la institución.

Todas las actividades de riesgo con base a sus variables de frecuencia-severidad determinadas en la matriz de evaluación de riesgos se ubican en los diferentes cuadrantes de la matriz, como se observa en el gráfico No. 5

**Grafico 5. Cuadrantes de la Matriz de Riesgos**



Fuente. Banco de Guayaquil

Elaboración: Los Autores

El cuadrante “1”, es la zona ideal de los procesos, la frecuencia y severidad es casi nula. Aunque pueda ser deseable, en la práctica por la naturaleza de las actividades no es posible mantenerlos en esta zona.



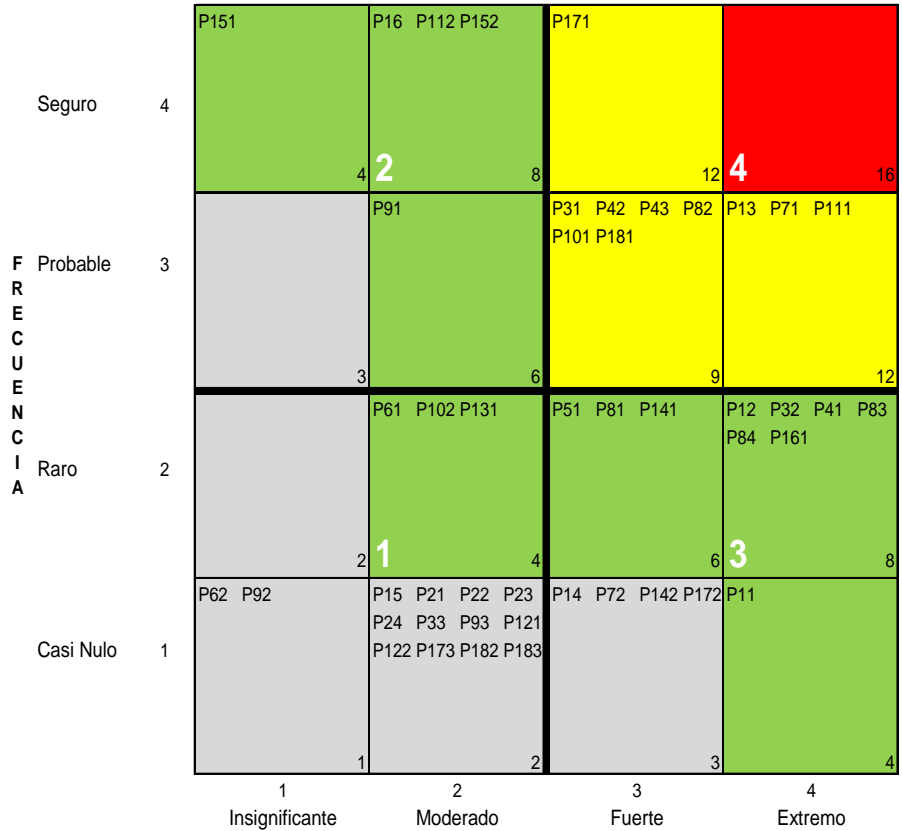
El cuadrante “2”, presenta una zona de alta frecuencia de ocurrencia pero de impacto moderado a bajo. En esta zona es donde la gestión de riesgo operacional debe realizar su mejor labor, reduciendo frecuencias e impactos.

El cuadrante “3”, muestra situaciones de alto impacto pero de baja frecuencia, demanda una aplicación de controles y vigilancia de procesos.

En el cuadrante “4”, se ubican las actividades sometidas a altas probabilidades de eventos y de extrema incidencia. Los resultados afectarán al patrimonio e imagen del banco. Los procesos de este campo son insostenibles a corto y mediano plazo, demandan mayor atención y acción por parte de los administradores.

En el gráfico 6 se observa la matriz de riesgo aplicada al departamento de Procesos Internos.

**Grafico 6. Matriz de Riesgos del Departamento de Procesos Internos**



**IMPACTO DEL RIESGO**

Puntaje	%				
13 a 16	22%		<b>EXTREMO</b>	(0 Procesos)	La materialización causa un fuerte daño al patrimonio y a la imagen institucional. Afecta el logro de objetivos institucionales.
9 a 12	28%		<b>FUERTE</b>	(10 Procesos)	Causa daño al patrimonio y a la imagen institucional. Demanda tiempo a la dirección para la corrección de daños.
4 a 8	20%		<b>MODERADO</b>	(18 Procesos)	Puede causar daño económico y daño de imagen. Se corrige en el corto plazo, no afecta a los objetivos estratégicos.
0 a 3	30%		<b>INSIGNIFICANTE</b>	(18 Procesos)	Tiene efecto nulo para la institución.

**Fuente.** Banco de Guayaquil

**Elaboración:** Los Autores

Esta matriz presenta en la escala insignificante 18 procesos cuyo grado de impacto es casi nulo o de escasa importancia para el banco. Agrupa a procesos relacionados con bajo respaldo documentario interno, descuidos del personal en el manejo de la información interna y externa, así como las debilidades en el seguimiento operativo. Tiene relación con el personal que ejecuta los procesos y los realiza con poca atención.

El nivel moderado concentra a 18 puntos que se relacionan con la falta de detección de problemas que pueden advertirse con un mejor control. Las tareas se realizan con cierto alejamiento de las políticas. Se presentan observaciones en los informes de auditoría y pueden tener repercusiones económicas para la institución. En tanto que los clientes pueden ejercer acciones legales producto de la negligencia del personal. Esta escala evidencia descuidos por parte de la supervisión.

El tercer nivel o fuerte presenta 10 procesos cuyos objetivos estratégicos se enfocan a la eficiencia, seguridad y al mantenimiento de la buena imagen institucional. El resultado adverso de las acciones desencadena pérdidas económicas producto de la irrecuperabilidad de valores, posibles amonestaciones o sanciones por parte de los organismos de control.

El rango alto, no muestra procesos en vista que se han ejecutado controles, sin embargo, el resultado en caso de presentarse significaría situaciones altamente peligrosas, afectarían el cumplimiento de los objetivos principales del banco y daría lugar a una muy mala imagen institucional.

### **3.6.3 Monitoreo y Supervisión**

Una vez aplicado el proyecto de normalización, viene la fase de control y monitoreo en la que se comprobará que lo ejecutado esté acorde a lo planificado. En esta fase se establecerá si hay desviaciones, controles débiles o insuficientes, para adoptarse las medidas correctivas. Los participantes del control son todos los actores de la institución desde los principales funcionarios hasta el mismo personal.

De acuerdo a la sensibilidad del proceso el monitoreo deberá intensificarse. Existen tres maneras para realizar el seguimiento:

1. Durante la realización de las actividades. (Ongoing) Que consiste en efectuar revisiones en el momento que se produce de manera aleatoria. El beneficio es que se puede indicar al responsable del proceso las correcciones necesarias para que se implemente en ese momento y en función de la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al que se deberá comunicar.
2. De manera independiente. El control no es exclusivo para las personas relacionadas con su proceso. La administración puede delegar a cualquier miembro de la organización para verificar el cumplimiento de las políticas, esto representa también que el personal de la oficina matriz puede volverse controlador de otra sucursal o agencia. Al actuar independiente se logra analizar con mayor objetividad las desviaciones encontradas.
3. Una combinación de los métodos anteriores. Es una alternativa que estará en función del juicio del funcionario de acuerdo a la circunstancia que le lleve a tomar la decisión.

Las Matrices de Control<sup>46</sup> se convierten en la herramienta de seguimiento y vigilancia, parten de las especificaciones que se han determinado en la matriz de proceso a través de la cual se asignaron periodos de ejecución y control.

---

<sup>46</sup> Ver Anexo 2: Matriz de Control

#### **4. CONCLUSIONES**

- 4.1 Hemos notado durante la investigación que no existe una separación de funciones entre las personas que realizan los procesos y quienes cumplen con las funciones de supervisión, por lo que la actividad de control tiende a perder su objetivo.
- 4.2 La manera como se ha venido proporcionando alcances a los procesos ha sido por medio correo de electrónico y comunicación verbal. Este sistema no ha favorecido el mantenimiento de la información de manera objetiva y segura porque tiende a perderse en el tiempo y porque las personas la administran bajo su criterio personal.
- 4.3 Las deficiencias en el control interno hasta la fecha no ha podido solucionarse con los informes de Auditoría, en unos casos por la falta de comprensión del personal y en otros por falta de métodos de formación.
- 4.4 La actividad de seguimiento de los procesos ha venido desarrollándose de manera intermitente y sin criterios unificados. Esta situación no ha permitido dar soluciones integrales a los problemas que se han dado repetitivamente.
- 4.5 Los procesos han sufrido variaciones en la forma como ejecutan las diferentes oficinas de la Región Sur en vista que no existe documentos escritos que describan la manera de realizar y la responsabilidad de sus participantes.

#### **5. RECOMENDACIONES**

- 5.1 Al ser la supervisión la actividad que apoya y vigila que las tareas se realicen adecuadamente, no puede estar relacionada con la ejecución de las mismas, por lo tanto se ve necesario que la administración redefina las funciones del personal para lograr independencia al momento de analizar y juzgar los procesos.

5.2 Al contar con matrices de proceso, se define las principales responsabilidades de los asistentes y supervisores. Toda esta información se encuentra consolidada en la matriz de procesos. Convirtiéndose en un documento único de consulta que recoge y concentra las distintas instrucciones que fueron emitidas de manera aislada. El uso de estas matrices debe implementarse como parte de la normalización aceptada por el Banco de Guayaquil, para ello es necesario que se implementen talleres de inducción para que los principios y esquemas de trabajo sean ampliamente difundidos.

Al aplicar las diferentes matrices se logra los pasos de la normalización propuesta, y que se resumen en los siguientes puntos:

- ✓ Simplificación. Al haberse identificado las actividades que se realizan y no tiene razón de continuar haciéndolo, se reducen las actividades a aquellas que no aportan sino restan productividad y no contribuyen para el logro de objetivos.
- ✓ Unificación. Por medio de un proceso estándar se facilita la implementación en otras oficinas tanto regionales como nacionales.
- ✓ Especificación. Con un lenguaje claro y simple, la lectura y comprensión se facilita, los intervinientes cuentan con definiciones precisas de las tareas y el nivel de riesgo inherente a dichas tareas.

5.3 La existencia de un sistema de control interno por más eficiente que sea, no garantiza una buena gestión, sin embargo el control interno deficiente no facilita el desarrollo de los procesos y limita la consecución de los objetivos. La recomendación es ajustar esta metodología y aplicarla proactivamente para lograr la meta propuesta en la misión y visión institucional.

- 5.4 El seguimiento es una de las fases más importantes y necesarias en la implementación de este proyecto de normalización. El éxito depende de todos los integrantes, pero corresponde a las autoridades y al departamento de Auditoría ejercer la vigilancia que garantice esta implementación.
- 5.5 La normalización al ser el medio para la elaboración, unificación y mejora de los procesos da respuesta a la diversidad de criterios con los que se maneja un mismo proceso. Para el caso de las sucursales y agencias vemos necesaria la participación del Coordinador Operativo quien es funcionalmente el responsable de estas oficinas. Mediante gestión y su supervisión deberá vigilar que los propósitos la normalización se cumplan.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Estupiñán G., Rodrigo, (2007), **Administración o Gestión de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna**, primera edición, Edit. Ecoe Ediciones.

Estupiñán G., Rodrigo, (2006), **Control Interno y Fraudes**, segunda edición, Edit. Ecoe Ediciones.

Diz C., Evaristo, (2006), **Teoría de Riesgo**, segunda edición, Edit. Ecoe Ediciones.

Hernández R., Fernandez C. y Baptista, P. (2007), **Metodología de la Investigación**, cuarta edición, Edit. Mc. Graw Hill.

Mantilla B., Samuel Alberto, (2007), **Control Interno Informe COSO**, cuarta edición, Edit. Ecoe Ediciones.

**Operaciones Bancarias:**(1ra. Ed.) (2005), Centro de estudios Adams.

Robins P., Stephen, Decenzo A, (2002), **Fundamentos de Administración**, tercera edición, Edit. Prentice Hall.

Whittintong O., Ray, Pany Kut, (2003), **Auditoría un Enfoque Integral**, Edit. Mc. Graw Hill.

### **Bibliografía Electrónicas**

- American Accounting Association, (2009, octubre), [en línea]. Disponible en: <http://aaahq.org/>
- Banco de Guayaquil, (2009, octubre), [en línea]. Disponible en: <http://www.bancoguayaquil.com/bg/banco-de-guayaquil.html>



- Comité de Supervisión Bancaria (2002, julio) [en línea]. Disponible en: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/02-PUB-ESP-Sanas%20Practicas%20para%20la%20administracion%20y%20supervision%20del%20riesgo%20operacional.pdf>
- Configuraequipos, (2008, diciembre), [en línea]. Disponible en: <http://www.configurarequipos.com/doc203.html>
- Diccionario Wikipedia, (2009, octubre), [en línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Normalizaci%C3%B3n>
- Financial Executive Institute, (2009, octubre), [en línea]. Disponible en: <http://www.financialexecutives.org>
- Gestión de Riesgos Corporativos, (2004, septiembre).Técnicas de Aplicación [en línea]. Disponible en: [http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/03C8949A3EA3E654C12571AC00827A40/\\$FILE/COSO+ERM.pdf](http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/03C8949A3EA3E654C12571AC00827A40/$FILE/COSO+ERM.pdf)
- Institute of Management Accountants, (2009, octubre), [en línea]. Disponible en: <http://www.imanet.org/>
- La Web de los recursos Humanos y el Empleo, (2006), [en línea]. Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>
- Superintendencia de Bancos y Seguros, (2009, octubre), [en línea]. Disponible en: [http://www.superban.gov.ec/pages/info\\_calificacion\\_4.htm](http://www.superban.gov.ec/pages/info_calificacion_4.htm)
- Seguros Río Guayas, (2009, octubre), [en línea]. Disponible en: <http://www.segurosrioguyas.com/quienes-somos.html>
- The American Institute of Certified Public Accountants, (2009, octubre), [en línea]. Disponible en: <http://www.aicpa.org/>

- The Institute of Internal Auditors, (2009, octubre), [en línea]. Disponible en: <http://www.theiia.org/>
  
- Universidad Santa María, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial (2009, octubre), [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagorgmarcon.pdf>

## **Glosario**

**Actividad:** Es el conjunto de tareas.

**Adiestrar:** Proceso mediante el cual se estimula al trabajador para incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades.

**Ambiente de control:** Se refiere a la actitud y a las acciones del consejo y de la dirección respecto a la importancia del control interno dentro de la organización. El entorno de control proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos principales del control interno.

**Análisis:** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

**ATM:** (Automated Teller Machine) es una máquina expendedora usada para obtener dinero, utilizando una tarjeta magnética (tarjeta de crédito por ejemplo), sin necesidad de la intervención del personal del banco.

**Banca Virtual:** Es un servicio ofrecido por los bancos a sus clientes y usuarios, para que luego de ser identificados mediante el empleo de equipos específicos, puedan interactuar directamente con sus cuentas en cualquier lugar y en cualquier hora.

**Banco del Barrio:** Servicio relativo a la bancarización que funciona como un canal transaccional que se ubica en negocios populares, permite a los clientes realizar depósitos en cuentas, retiros de cuentas de ahorros y al público en general pagar los consumos por servicios básicos.

**Benchmarking:** El proceso de comparar el desempeño contra las prácticas de otras compañías, con el propósito de mejorar la actuación.

**Cámara de compensación preliminar:** Es el proceso mediante el cual las instituciones participantes intercambian las órdenes de pago girados y depositados en las ventanillas de las diferentes zonas de compensación.

**Cámara de compensación definitiva:** Es la sesión definitiva de compensación, donde se presentarán los cheques cuyo pago hubiere sido rechazado de acuerdo con las normas legales.

**Capacitar:** Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.

**Casa de Valores:** Es una compañía que tiene como objetivo la compra y venta de títulos en general a través de las Bolsas de Valores. Según la Ley de Mercado de Valores del Ecuador. Una Casa de Valores está facultada para: operar en los mercados bursátil y extrabursátil a través de las Bolsas de Valores del país. Administrar portafolios de valores o dineros de terceros para invertirlos en instrumentos del mercado. Dar asesoría e información en materia de intermediación, de finanzas, de estructuración de portafolios de valores, adquisiciones, fusiones, escisiones u otras operaciones, además de promover fuentes de financiamiento, para personas naturales o jurídicas y entidades del sector público.

**Cheques transferidos:** Son los cheques girados contra una institución financiera y depositados en cuentas corrientes, ahorros o cancelaciones realizadas a la misma institución girada.

**Clima organizacional:** Son las percepciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

**Comisión Treadway:** Se conoce como Comisión Treadway a la National Commission on Fraudulent Reporting, creada en 1985 con el patrocinio conjunto de la AIPCA (American Accounting Association, FEI, IAA, y el Institute of Management Accountants, cuyo

objetivo fue identificar los factores causales de la información financiera fraudulenta y hacer recomendaciones para reducir su incidencia.

**Competencias:** Son las capacidades del personal frente al cargo.

**Control:** Comprende todas las medidas tomadas en una empresa para dirigir, restringir, gobernar y verificar sus distintas actividades, con el propósito de lograr determinados objetivos. Estas medidas de control pueden ser la forma de la organización, políticas, procedimientos, instrucciones, normas, comités, catálogos de cuentas.

**Control Interno:** Proceso efectuado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, respecto a la consecución de los objetivos.

**Control Detectivo:** Un control diseñado para descubrir un evento o un resultado no intentado.

**Control Preventivo:** Un control diseñado para evitar un evento o resultado no deseado.

**COSO:** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Comité patrocinador de la Comisión Treadway.

**Departamentalización:** Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando forma al organigrama.

**Diagnóstico:** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

**Dirigir:** Acción de motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos.

**Eficiencia:** Capacidad de lograr un efecto determinado optimizando los recursos disponibles.

**Efectividad:** Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

**Entrenar.** Se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad.

**Funciones:** Conjunto de patrones de comportamiento atribuidos a la persona que ocupa un puesto determinado.

**FODA:** Es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos y externos de programas y proyectos.

**Fraude:** Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación, o violación de confianza. No requiere aplicación de amenaza, violencia o fuerza física.

**Ongoing:** Término técnico que significa estar actualmente en proceso o en tiempo real.

**Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

**Plan:** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí, conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

**Política:** Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

**Problema:** Discrepancia entre el estado presente y la condición que se desea.

**Procedimiento:** Es el método que indica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado.

**Proceso:** Conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente sea interno o externo.

**Riesgo:** La probabilidad que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

**Seguridad Razonable:** El concepto de que el control interno, no importa que tan bien diseñado esté y que tan bien opere, no puede garantizar que los objetivos de un entidad se cumplirán.

**SEI:** (Sistema electrónico de intercambio) es una cámara de compensación de intercambio electrónico de datos de cheques y de otros documentos donde el banco Central actúa como compensador y liquidador de los resultados netos derivados de las órdenes de cobro presentadas por las instituciones del sistema financiero.

**Supervisión:** Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

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

**Valores Éticos:** Los valores morales que le permiten a quien toma decisiones determinar un curso de comportamiento apropiado; estos valores deben basarse en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.

**Voucher:** Comprobante justificativo de consumos realizados por medio de una tarjeta de crédito.

Anexo 1

MATRIZ DE PROCESO		P12				
<b>PROCESO :</b> TRANSFERENCIAS						
<b>ACTIVIDAD:</b> Revisión de documentos						
<b>Objetivo</b> Transferir valores por solicitud del cliente: 1. Entre cuentas del Banco de Guayaquil, 2. Pago de tarjetas de crédito, 3. De rol electrónico a cuentas, 4. Por medio del Banco Central						
<b>Descripción de la actividad</b> El asistente delegado para el proceso, debe verificar que la fecha de la comunicación sea del día de proceso. Verificar que la (s) firma (s) autorizadas no guarden disconformidad notoria con los registros del visualizador de firmas. La transferencia tendrá efecto solo cuando el cliente disponga de fondos efectivos. La información de la cuenta debe ser concordante con la información del formulario de solicitud. Los funcionarios del área de crédito podrán autorizar transferencia de valores solo entre cuentas relacionados de su clientes aunque no exista comunicación del titular de la cuenta. Las solicitudes de transferencias al ser recibidas deben sellarse con la fecha de recepción y registrar el sello y rúbrica del responsable. Los documentos deben archivarlos cronológicamente, y enviarse al archivo pasivo respaldado por comunicación o correo electrónico y solicitar confirmación de recepción a la persona responsable del archivo.						
<b>Norma Base/Referencia</b> 1. Manual de Prevención de Lavado de Activos. 2. Recomendaciones del Departamento de Auditoría. 3. Reinstrucciones de la Gerencia Regional de Operaciones. 4. Contrato de cuentas						
<b>Tipo de Riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo:</b>				
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremo			
Externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fuerte			
		<input checked="" type="checkbox"/>	Moderado			
		<input type="checkbox"/>	Insignificante			
<b>Responsabilidades de ejecución</b>						
<b>Asistente:</b> El asistente deberá cumplir con las responsabilidades determinadas en las actividades cada vez que sea solicitado el servicio.		Frecuencia				
		D	S	Q	M	OT
		X				
<b>Responsabilidades de control y seguimiento</b>						
<b>Supervisión Departamental</b> Efectuar revisiones en la marcha o separadas al menos una vez por semana, dejará constancia de haberlo hecho en la matriz de control.		Frecuencia				
		D	S	Q	M	OT
			X			
<b>Coordinador Operativo</b> En las visitas que realiza a las agencias verificará el cumplimiento de esta norma				X		
Fecha Implementación	Actualización	Elaborado	Aprobado		Pagina	
15/09/1994	20/10/2009	SMA - LLY	MTM		1/1	



MATRIZ DE PROCESO			P21			
<b>PROCESO :</b> PREPARACIÓN DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN DEFINITIVA						
<b>ACTIVIDAD:</b> Cheques protestados						
<b>Objetivo</b> Realizar el proceso de cámara definitiva, confirmar el pago o negación de los cheques						
<b>Descripción de la actividad</b> El asistente delegado para el proceso, debe preparar los cheques para enviar a la cámara de compensación definitiva. Comprobará que los cheques en consulta sean aprobados o negados en su totalidad. Registrará los sellos correspondiente teniendo precaución de aplicar los causales correctamente. El efecto de forma prevalece sobre los causales de fondos. Cuando un cheque fue negado el pago en primera instancia y por solicitud del funcionario de crédito debe ser enviado nuevamente a consulta, realizará la siguiente contabilización: Débito a la cta. 210105040199 Depósitos y Crédito a la cta. 110405050101 Cámara de compensación.						
<b>Norma Base/Referencia</b> 1. Ley de Cheques y su Reglamento. 2. Comunicación de la Vicepresidencia Operativa						
<b>Tipo de Riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo:</b>				
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremo			
Externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fuerte			
		<input type="checkbox"/>	Moderado			
		<input checked="" type="checkbox"/>	Insignificante			
<b>Responsabilidades de ejecución</b>		<b>Frecuencia</b>				
<b>Asistente:</b> Prepara los cheques para la cámara de compensación, verifica que los pendientes fueron pagados o negados el pago, contabilizar y cerrar el proceso.		<input checked="" type="checkbox"/>				
<b>Supervisor Departamental:</b> Verificar que no quedaron cheques pendientes sin aprobación. Reportar excepciones a la Jefatura Departamental y a la Gerencia Regional de Operaciones.		<input checked="" type="checkbox"/>				
<b>Responsabilidades de control y seguimiento</b>		<b>Frecuencia</b>				
<b>Jefatura Departamental</b> Revisar diferencias pendientes que pudieran permanecer en la cuenta varios deudores y solicitar la regularización.		<input checked="" type="checkbox"/>				
Fecha Implementación	Actualización	Elaborado	Aprobado		Página	
15/09/1994	20/10/2009	JM5 - SMA	MTM		1/1	

MATRIZ DE PROCESO		P42				
<b>PROCESO :</b> DEVOLUCIÓN DE CHEQUES						
<b>ACTIVIDAD:</b> Entrega de cheques devueltos a clientes						
<b>Objetivo</b> Entregar los cheques devueltos a los clientes de manera dentro de las 72 horas siguientes.						
<b>Descripción de la actividad</b> El asistente delegado para el proceso, debitará los cheques devueltos por medio de la cámara de compensación definitiva. Al cerrar el proceso obtendrá las notas de débito para adjuntar a los cheques. Entregará al departamento de comunicaciones soportado con un correo electrónico que indique cuantos cheques entregó y solicitará confirmación.						
<b>Norma Base/Referencia</b> 1. Ley de Cheques y su Reglamento. 2. Recomendación de Auditoría						
<b>Tipo de Riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo:</b>				
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremo			
Externo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fuerte			
		<input type="checkbox"/>	Moderado			
		<input type="checkbox"/>	Insignificante			
<b>Responsabilidades de ejecución</b>						
		Frecuencia				
		D	S	Q	M	OT
<b>Asistente:</b> Validará que los cheques fueron devueltos a la cuenta correcta. Entregará los cheques al departamento de comunicaciones a más tardar al día siguiente y requerirá confirmación.		X				
<b>Supervisor Departamental:</b> Confirmará que el proceso sea validado, esto es comprobar que los cheques fueron debitados a las cuentas depositantes.		X				
<b>Responsabilidades de control y seguimiento</b>						
		Frecuencia				
		D	S	Q	M	OT
<b>Jefatura Departamental</b> Revisar los cheques recibidos e informar situaciones inusuales (intención para retrasar el pago). Reportar a los oficiales de crédito, gestores financieros con copia a la gerencia comercial.			X			
<b>Coordinador Operativo</b> Solicitar a las sucursales Loja y Machala el reporte de estos casos.			X			
Fecha Implementación	Actualización	Elaborado	Aprobado		Pagina	
15/09/1994	20/10/2009	SMA - LLY	MTM		1/1	

MATRIZ DE PROCESO		P51				
<b>PROCESO :</b> COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES						
<b>ACTIVIDAD:</b> Control de cheques						
<b>Objetivo</b> Efectivizar los cheques que las comercializadora entregan al banco por facturación de combustible.						
<b>Descripción de la actividad</b> El asistente delegado para el proceso, recibe diariamente los cheques entregados en las ventanillas de extensión por la facturación de combustibles, se encargará de garantizar la cancelación y mantendrá los cheques con período de gracia en un módulo de seguridad (caja fuerte). En la fecha de efectivización enviará los cheques al cobro. Si regresa devuelto notificará al funcionario responsable de la relación comercial con el cliente.						
<b>Norma Base/Referencia</b> Convenio firmado con las comercializadoras de combustible.						
<b>Tipo de Riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo:</b>				
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremo			
Externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fuerte			
		<input checked="" type="checkbox"/>	Moderado			
		<input type="checkbox"/>	Insignificante			
<b>Responsabilidades de ejecución</b>		<b>Frecuencia</b>				
<b>Asistente:</b> Recibir los cheques, cuadrar y custodiar. Enviar al cobro solo en el día acordado.		D	S	Q	M	OT
		X				
<b>Supervisor Departamental:</b> Controlar que los cheques estén debidamente custodiados, Efectuar comprobaciones físicas y cuadrar contra el auxiliar contable.			X			
<b>Responsabilidades de control y seguimiento</b>		<b>Frecuencia</b>				
<b>Jefatura Departamental</b> Confirmar que los documentos sean trasladados en valijas de seguridad. Solicitar pruebas departamentales aleatorias.		D	S	Q	M	OT
			X			
<b>Coordinador Operativo</b> Solicitar a las sucursales Loja y Machala pruebas departamentales aleatorias.			X			
Fecha Implementación	Actualización	Elaborado	Aprobado		Página	
02/01/2005	20/10/2009	JM5 - SMA	MTM		1/1	

MATRIZ DE PROCESO		PROGRAMA P71				
<b>PROCESO :</b> VALIDACION DE IMPUESTOS						
<b>ACTIVIDAD:</b> Redigitación, detección y regularización de inconsistencias						
<b>Objetivo</b> Cumplir con los acuerdos establecidos con el Servicio de Rentas Internas S.R.I. para evitar amonestaciones incumplimiento, penalizaciones y deterioro de la imagen institucional.						
<b>Descripción de la actividad</b> El proceso de redigitación se centraliza en la matrices regionales: Guayaquil, Quito y Cuenca, se busca detectar errores en el registro de información realizada por los cajeros. El proceso debe llevarse dentro de los dos días siguientes hábiles por parte de un asistente delegado, quien deberá detectar, regularizar e informar vía correo electrónico a sus superiores los errores encontrados.. Ante situaciones externas que impidan el traslado de formularios desde las oficinas a Procesos Internos, el asistente delegado reportará al Coordinador Operativo para que se asigne claves temporales de validación a un reponsable en la plaza que remite los formularios.						
<b>Norma Base/Referencia</b> 1. Convenio de recaudación entre el Servicio de Rentas Internas S.R.I. y el Banco de Guayaquil						
<b>Tipo de Riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo:</b>				
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremo			
Externo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fuerte			
		<input type="checkbox"/>	Moderado			
		<input type="checkbox"/>	Insignificante			
<b>Responsabilidades de ejecución</b>		Frecuencia				
<b>Asistente:</b> Redigitar dentro de las 48 horas hábiles posteriores a la recaudación, regularizar los errores y enviar. Enviar los formularios al S.R.I. con acuse de recibo.		D	S	Q	M	OT
		X				
<b>Supervisor Departamental:</b> Verificar que la información se envíe a S.R.I. en el plazo previsto			X			
<b>Responsabilidades de control y seguimiento</b>		Frecuencia				
<b>Jefatura Departamental:</b> Verificar aleatoriamente los documentos de respaldo, reportar a la Gerencia Regional Operativa las excepciones encontradas.		D	S	Q	M	OT
				X		
<b>Coordinador Operativo:</b> Programar y realizar talleres de capacitación para el personal de cajas en coordinación con Recursos Humanos.					X	
Fecha Implementación	Actualización	Elaborado	Aprobado		Pagina	
01/10/2004	20/10/2009	SMA - LLY	MTM		1/1	

MATRIZ DE PROCESO		P84				
<b>PROCESO :</b> CAMARA PRELIMINAR						
<b>ACTIVIDAD:</b> Revisión cheques remesas del exterior						
<b>Objetivo</b> Verificar que los cheques del exterior cumplan con las políticas de recepción, prevenir fraudes.						
<b>Descripción de la actividad</b> El asistente responsable del proceso deberá verificar: 1. Que las plazas de los cheques sean únicamente Miami y New York. 2. Verificar las plazas en la dirección: <a href="http://www.fedwiredirectory.frb.org/search.cfm">http://www.fedwiredirectory.frb.org/search.cfm</a> - 3. Revisar la forma, cancelación y/o endoso. 3. Cuadrar los totales de remesas contra la cuenta 110510140197 R. T Remesas Transitoria exterior Wachovia (o la que se instruirá en función del banco corresponsal autorizado) y la información del auxiliar. 4. Cuando los cheques sean personales verificar las aprobaciones contra los cupos aprobados: Jefes de Agencia u oficiales de crédito \$3,000. Gerencias de Crédito \$20,000, montos superiores corresponden a la Vicepresidencia Regional o similares. Las excepciones debidamente aprobadas serán reportadas a la persona responsable en matriz adjuntando los correos electrónicos de las autorizaciones. Al recibir notificación de devolución se informará al oficial de crédito, gestor financiero con copia a la gerencia comercial respectiva.						
<b>Norma Base/Referencia</b> Comunicación Vicepresidencia Operativa. Email Gerencia de Operaciones. Federal Reserve E-Payments Routing Directory <a href="http://www.fedwiredirectory.frb.org/search.cfm">http://www.fedwiredirectory.frb.org/search.cfm</a>						
<b>Tipo de Riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo:</b>				
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremo			
Externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fuerte			
		<input checked="" type="checkbox"/>	Moderado			
		<input type="checkbox"/>	Insignificante			
<b>Responsabilidades de ejecución</b>		<b>Frecuencia</b>				
<b>Asistente:</b> 1. Cuadrar de forma diaria, verificar forma, cancelación/endoso. 2. Enviar las remesas vía DHL. Verificar el movimiento contable al día siguiente, regularizar si es el caso.		<input checked="" type="checkbox"/>				
<b>Supervisor Departamental:</b> Verificar liquidación de la cuenta de remesas 110510140197.		<input checked="" type="checkbox"/>				
<b>Responsabilidades de control y seguimiento</b>		<b>Frecuencia</b>				
<b>Jefatura Departamental:</b> Coordinar con el departamento de Contabilidad para determinar que no existan partidas pendientes.			<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>Coordinador Operativo:</b> Verificar que el procedimiento se lleve de similar manera en las sucursales Loja y Machala.			<input checked="" type="checkbox"/>			
Fecha Implementación	Actualización	Elaborado	Aprobado		Página	
15/09/1994	20/10/2009	SMA - LLY	MTM		1/1	

MATRIZ DE PROCESO			P101			
<b>PROCESO :</b> CUADRATURA DE MONETARIOS - AHORROS - CÁMARA						
<b>ACTIVIDAD:</b> Control contable						
<b>Objetivo</b> Llevar el seguimiento de las partidas contables y de las diferencias para regularizar en el menor tiempo posible para cumplir con entrega de balances a la Superintendencia de Bancos						
<b>Descripción de la actividad</b> El asistente responsable del proceso debe revisar los interfaces contables para detectar saldos sobregirados, valores de cuentas transitorias 161490 Varios Deudores Otros y 259090 Varios Acreedores Otros. A primera hora debe notificar a los departamentos respectivos para que se encarguen de realizar los ajustes.						
<b>Norma Base/Referencia</b> 1. Catálogo único de Cuentas. 2. Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas. 3. Instrucciones del departamento de Contabilidad.						
<b>Tipo de Riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo:</b>				
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremo			
Externo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fuerte			
		<input type="checkbox"/>	Moderado			
		<input type="checkbox"/>	Insignificante			
<b>Responsabilidades de ejecución</b>						
<b>Asistente:</b> Revisar los interfaces contables, a primera, informar a la gerencia regional de operaciones las causas de las variaciones contables. Identificar las partidas especialmente las de mayor antigüedad		Frecuencia				
		D	S	Q	M	OT
		X				
<b>Supervisor Departamental:</b> 1. Soportar la identificación de diferencias. 2. Verificar la razonabilidad de los ajustes contables.		X				
<b>Responsabilidades de control y seguimiento</b>						
<b>Supervisión Departamental</b> Presentar pruebas departamentales al menos una vez al mes. Analizar las afectaciones contables y proponer su automatización.		Frecuencia				
		D	S	Q	M	OT
					X	
<b>Coordinador Operativo</b> Revisar las cuentas de las sucursales y agencias, determinar la razonabilidad de los ajustes, solicitar pruebas departamentales.				X		
Fecha Implementación	Actualización	Elaborado	Aprobado	Pagina		
15/09/1994	20/10/2009	SMA - LLY	MTM	1/1		

MATRIZ DE PROCESO		P111				
<b>PROCESO :</b> REVISIONES						
<b>ACTIVIDAD:</b> Revisiones independientes de cheques pagados						
<b>Objetivo:</b> Contar con una segunda revisión de los cheques recibidos por cámara de compensación previo su pago para evitar posibles fraudes						
<b>Descripción de la actividad</b> Un asistente o supervisor será delegado para cumplir con una segunda revisión de los cheques recibidos por la cámara preliminar. La delegación del responsable será por escrito y emitida por la gerencia regional de operaciones						
<b>Norma Base/Referencia</b> 1. Instrucciones de la Vicepresidencia de Operaciones 2. El moto es: igual o superiores a US\$1.500,00						
<b>Tipo de Riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo:</b>				
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremo			
Externo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fuerte			
		<input type="checkbox"/>	Moderado			
		<input type="checkbox"/>	Insignificante			
<b>Responsabilidades de ejecución</b>		<b>Frecuencia</b>				
<b>Asistente:</b> Revisará la forma y firma de todos los cheques recibidos. Separará los cheques en la noche dejando en un módulo de seguridad e informará vía e mail al responsable cuantos documentos entrega.		D	S	Q	M	OT
		X				
<b>Supervisor Departamental:</b> Efectuará la segunda revisión, si considera que los cheques no cumplen con las condiciones devolverá a la cámara definitiva.		X				
<b>Responsabilidades de control y seguimiento</b>		<b>Frecuencia</b>				
<b>Jefatura Departamental</b> Realizará verificaciones en sitio, comprobará que los responsables dejen evidencia en la matriz de control.		D	S	Q	M	OT
				X		
<b>Coordinador Operativo</b> Confirmar la ejecución del proceso a las Sucursales Loja y Machala mediante correo electrónico.				X		
Fecha Implementación	Actualización	Elaborado	Aprobado		Página	
15/09/1994	20/10/2009	SMA - LLY	MTM		1/1	

MATRIZ DE PROCESO		P181				
<b>PROCESO :</b> SEGURIDAD						
<b>ACTIVIDAD:</b> Seguridad departamental						
<b>Objetivo</b> Precautelar la seguridad de los documentos para evitar posibles pérdidas y mal uso de la información.						
<b>Descripción de la actividad</b> Todos los asistentes, supervisores y jefes departamentales son responsables de la seguridad. Cheques, comunicaciones de clientes que impliquen transferencias de fondos, traslado de documentación deben ser estrictamente cuidados. El uso de módulos de seguridad es obligatorio. El acceso de personal no relacionado con el área es totalmente restringido.						
<b>Norma Base/Referencia</b> 1. Recomendaciones de Auditoría. 2. Recomendaciones de la Vicepresidencia de Seguridad. 3. Reinstrucciones de la Gerencia Regional de Operaciones						
<b>Tipo de Riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo:</b>				
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremo			
Externo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fuerte			
		<input type="checkbox"/>	Moderado			
		<input type="checkbox"/>	Insignificante			
<b>Responsabilidades de ejecución</b>		<b>Frecuencia</b>				
<b>Asistente:</b> Los asistentes al cierre del día mantendrán los cheques, depósitos, retiros, comprobantes de transacciones bajo módulos de seguridad o caja fuerte		D	S	Q	M	OT
		X				
<b>Supervisor Departamental:</b> No permitirá el acceso de personas no relacionadas con el área. Verificará el uso de los módulos de seguridad.			X			
<b>Responsabilidades de control y seguimiento</b>		<b>Frecuencia</b>				
<b>Jefatura Departamental</b> Realizará comprobaciones en sitio		D	S	Q	M	OT
				X		
<b>Coordinador Operativo</b> Reinstruirá el cumplimiento a las sucursales y agencias					X	
Fecha Implementación	Actualización	Elaborado	Aprobado		Pagina	
15/09/1994	20/10/2009	SMA - LLY	MTM		1/1	



MATRIZ DE PROCESO		P183																		
<b>PROCESO :</b> SEGURIDAD																				
<b>ACTIVIDAD:</b> Custodia de claves personales																				
<b>Objetivo</b> Evitar el intercambio y la delegación de claves necesarias para el trabajo.																				
<b>Descripción de la actividad</b> El uso y mantenimiento de claves para el uso de sistemas informáticos está establecidos bajo perfiles de usuario por el departamento de control de seguridad informática. Las claves son de uso personal e intransferibles de manera que ningún funcionario o empleado está facultado para prestar o delegar sus claves de trabajo.																				
<b>Norma Base/Referencia</b> 1. Instrucciones de la Vicepresidencia Comercial y Operativa. 2. Recomendaciones de Auditoría. 3. Vicepresidencia de Riesgos y Vicepresidencia de Tecnología.																				
<b>Tipo de Riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo:</b>																		
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremo																	
Externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fuerte																	
		<input type="checkbox"/>	Moderado																	
		<input checked="" type="checkbox"/>	Insignificante																	
<b>Responsabilidades de ejecución</b>																				
<b>Asistente:</b> No permitir el acceso a sus claves ni a su computador personal. Al abandonar su estación de trabajo liberarán la clave del sistema.		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Frecuencia</th> </tr> <tr> <th>D</th> <th>S</th> <th>Q</th> <th>M</th> <th>OT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Frecuencia					D	S	Q	M	OT	X				
Frecuencia																				
D	S	Q	M	OT																
X																				
<b>Supervisor Departamental:</b> No permitir el acceso a sus claves ni a su computador personal. Al abandonar su estación de trabajo liberarán la clave del sistema.		<table border="1"> <thead> <tr> <th>D</th> <th>S</th> <th>Q</th> <th>M</th> <th>OT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				D	S	Q	M	OT	X									
D	S	Q	M	OT																
X																				
<b>Responsabilidades de control y seguimiento</b>																				
<b>Jefatura Departamental</b> Solicitar claves temporales por ausencia temporal del personal.		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Frecuencia</th> </tr> <tr> <th>D</th> <th>S</th> <th>Q</th> <th>M</th> <th>OT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>				Frecuencia					D	S	Q	M	OT					X
Frecuencia																				
D	S	Q	M	OT																
				X																
<b>Gerencia Regional de Operaciones y Coordinador Operativo</b> Aprobar solicitudes de claves emergentes.		<table border="1"> <thead> <tr> <th>D</th> <th>S</th> <th>Q</th> <th>M</th> <th>OT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				D	S	Q	M	OT					X					
D	S	Q	M	OT																
				X																
Fecha Implementación	Actualización	Elaborado	Aprobado		Página															
15/09/1994	20/10/2009	SMA - LLY	MTM		1/1															

## Anexo 2

### MATRICES DE CONTROL

#### MATRIZ DE CONTROL PARA SEGUIMIENTO DIARIO

MES:

DÍAS

PROGRAMA	XX XX	1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31	

#### MATRIZ DE CONTROL PARA SEGUIMIENTO SEMANAL

MES:

PPROGRAMA	XX XX	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4

#### MATRIZ DE CONTROL PARA SEGUIMIENTO MENSUAL

AÑO

PROGRAMA	XX XX	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO

PROGRAMA	XX XX	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE