



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL

**Matriz de riesgo operativo, una herramienta efectiva en la
planificación de actividades de auditoría interna para entidades del
sistema financiero.**

Tesis de Grado

Autor :

Idrobo Luzuriaga María Eugenia

Director:

García Lastra, José Luis, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

CERTIFICACION

Magister

José Luis García Lastra

DIRECTOR DE LA TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Matriz de riesgo operativo, una herramienta efectiva en la planificación de actividades de Auditoría Interna para entidades del Sistema Financiero”, realizado por la profesional en formación: Idrobo Luzuriaga María Eugenia, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, diciembre de 2012

f)

CESION DE DERECHOS

Yo, Idrobo Luzuriaga María Eugenia, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro 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"

f)

Idrobo Luzuriaga María Eugenia

CI. 1102659081

DEDICATORIA

El presente trabajo que constituye la cristalización de una meta en mi vida profesional, por lo tanto, está dedicado a las personas que impulsan mi vida a la superación y al logro de mis objetivos, en especial a:

Mis padres: Eduardo y Gracia María por haberme prodigado los mejores valores, hoy convertidas en normas de conducta que guían mi vida y que desde el cielo me siguen bendiciendo.

David, mi esposo, por formar parte de mi vida, por brindarme su apoyo incondicional y motivarme para seguir adelante.

Mis tiernas hijas: María Eugenia y Sofía por regalarme su amor incondicional y sonrisa todos los días.

María Eugenia

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial para la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, por preocuparse en ofrecernos actualización continua, acorde a los requerimientos del mundo moderno para un mejor desempeño profesional.

A los catedráticos que a través de las tutorías compartieron sus conocimientos con el único afán de prepararnos y cumplir con su vocación de enseñar.

Un agradecimiento especial al Magíster José Luis García Lastra, por haber dedicado su tiempo a la revisión de este trabajo, por sus orientaciones y sugerencias para llegar a la culminación de este objetivo profesional con éxito.

A mi familia, de quién quiero resaltar el apoyo de mi hermana Inés, a mis amigos y compañeros que de alguna manera contribuyeron con ideas, sugerencias y sobre todo por el apoyo, amistad y cariño que siempre me brindan.

María Eugenia

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| Certificación..... | ii |
| Cesión de derechos..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Resumen ejecutivo..... | viii |
| | |
| Sistema financiero..... | 1 |
| | |
| CAPITULO I | |
| AUDITORIA INTERNA | 8 |
| 1.1 Definición y evolución histórica..... | 8 |
| 1.2 Tipos | 11 |
| 1.3 Objetivo y alcance | 15 |
| 1.4 Fases | 16 |
| 1.5 El departamento de Auditoría Interna | 17 |
| | |
| CAPITULO II | |
| PLAN DE AUDITORIA | 25 |
| 2.1 Conceptualización | 25 |
| 2.2 Importancia | 27 |
| 2.3 Objetivo | 28 |
| 2.4 Planificación | 28 |
| 2.5 Ejecución del plan | 35 |
| 2.6 Control de la ejecución del plan | 38 |
| 2.7 Normas Internacionales de la Auditoría aplicables a la planificación | 39 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO III | |
| RIESGO OPERATIVO | 44 |
| 3.1 Conceptualización | 44 |
| 3.2 Objetivo | 45 |
| 3.3 Gestión de riesgo | 46 |
| 3.4 Componentes | 48 |
| 3.5 Fases | 52 |
| | |
| CAPITULO IV | |
| MATRIZ DE RIESGO | 55 |
| 4.1 Metodología | 56 |
| 4.2 Matriz de riesgo | 69 |
| 4.3 Planificación de actividades de auditoría con base a la matriz de riesgo operativo..... | 70 |
| | |
| Conclusiones y recomendaciones | 74 |
| Bibliografía | 77 |
| Anexos | 79 |

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría Interna surge de la necesidad de mantener un control permanente y eficaz dentro de una organización y de hacer más rápida y efectiva la gestión del auditor externo. Actualmente la Auditoría Interna es asesora de la administración de la organización por lo tanto sus recomendaciones deben ser oportunas y adecuadas.

Para lograr éste objetivo, uno de los pilares fundamentales es la planificación de las actividades de Auditoría Interna, que incluya de manera integral los procesos organizacionales y que con el uso inteligente de los recursos, obtenga resultados que agreguen valor al desempeño empresarial.

En la presente investigación proponemos realizar la planificación de Auditoría Interna con base a la “matriz de riesgo operativo” que identifica, mide y valora riesgos presentes y potenciales de una organización, para efecto de éste estudio la aplicación está orientada a las entidades que conforman el Sistema Financiero Ecuatoriano, que viene gestionando los riesgos como parte de la implementación de las normas de Basilea.

Concluimos demostrando que la información que brinda la matriz de riesgo operativo constituye una herramienta eficaz para efectuar adecuadamente la planificación de las actividades de Auditoría Interna.

SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

El sistema financiero es el conjunto de: leyes y normas legales, instrumentos especiales e instituciones financieras: bancos, sociedades financieras, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cooperativas de ahorro y crédito sean públicas o privadas, que intermedian recursos con el público.

Intermediación financiera es el acto de captar recursos financieros de los tenedores de capitales y traspasarlos a quienes requieren de ese capital. Las entidades del sistema financiero para concretar este proceso actúan en el mercado financiero, adquieren activos financieros (captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación) a una determinada tasa de interés, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente entre los demandantes de crédito a una tasa de interés que les permite ganar una diferencia.

El artículo 308 de la Constitución Política de la República del Ecuador define a las actividades financieras como un servicio de orden público, cuya realización debe ser autorizada por el Estado y cuyas finalidades fundamentales consisten en preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos del desarrollo del país.

IMPORTANCIA Y FUNCIONES

La **importancia** del sistema financiero es relevante por ser considerado un factor vital para la economía de un país, pues a través de éste se realizan todo tipo de actividades financieras, posibilitando la óptima utilización de los recursos productivos toda vez que hace más eficiente la relación entre quienes tienen alguna forma de liquidez y quienes requieren invertir para generar bienes y servicios.

El sistema financiero es el motor de desarrollo económico de los diversos sectores productivos del país cuando:

- a) Satisface las necesidades financieras de familias, empresas, gobiernos, etc.;
- b) Ofrece solidez y alto desempeño, al contrario un desempeño deficiente es una de las principales causas de la pobreza en los países del mundo;
- c) Genera confianza entre los ahorrantes e inversionistas, y posibilita que los fondos de ahorros se conviertan en capital activo de empresas;
- d) Un sistema financiero eficaz, conjuntamente con adecuados programas educativos son herramientas idóneas para lograr una distribución apropiada de la riqueza dentro de un sistema capitalista de mercado;
- e) Cuando un sistema financiero es sano la riqueza generada tiende a servir para producir más riqueza y no únicamente para el consumo; y,
- f) Un sistema financiero que ha incorporado estándares de calidad internacional constituye una de las mejores herramientas para la competitividad internacional.

La principal **función** que debe cumplir el Sistema Financiero Ecuatoriano, la establece la Constitución Política de la República del Ecuador que en el artículo 310, que expresa: “El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que se otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y los grupos menos favorecidos a fin de impulsar su inclusión activa en la economía”.

Adicionalmente recopilamos la opinión de varios autores y documentos para determinar otras funciones que cumple el Sistema financiero, tales como:

- a) Económica.- Fomenta el intercambio de bienes y servicios, facilitando recursos a las actividades producción, elaboración, distribución y comercialización de bienes y servicios. Además las instituciones financieras especialmente los bancos sirven

de mecanismo de control del medio circulante por el cumplimiento de disposiciones de la autoridad monetaria.

- b) Social.- Las instituciones financieras al igual que toda empresa que se dedica a actividades lícitas cumple una extraordinaria e imprescindible función social; la prestación de servicios financieros a través de las captaciones y colocaciones satisface necesidades vitales de un conglomerado, generan y sostienen empleos, son el soporte de los gobiernos y constituyen el principal motor del progreso de una nación. Las empresas crean empleo y pagan salarios, ayudan a incorporar nueva tecnología al trabajo de un país, se esfuerzan por competir y ser eficientes, sostienen con sus impuestos la labor pública y son un enlace con el mundo.
- c) Política.- Apoya al financiamiento público, los planes de gobierno canalizan a través del sistema financiero nacional recursos para el desarrollo de los distintos rectores productivo.
- d) Monetaria.- Las entidades del sistema financiero son recolectores de recursos han pasado a ser creadores de una moneda abstracta (cheque) facilitando la compensación de pagos con escaso uso de moneda fiduciaria (billetes)

ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

La Constitución Política de la República del Ecuador en el artículo 309 establece que el Sistema Financiero Ecuatoriano se compone de tres sectores, a saber:

- a) **Sector financiero privado.**- Está compuesto por instituciones financieras nacionales y extranjeras, sociedades de servicios financieros y de servicios auxiliares al sistema financiero

Instituciones financieras.- Son empresas o asociaciones de derecho privado, cuya creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción está regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Entidades que forman el sistema financiero privado son:

- Bancos privados
- Sociedades financieras
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Corporaciones de inversión y desarrollo
- Asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda

Instituciones de Servicios financieros.- Estas instituciones tienen como objeto social exclusivo la realización de las actividades propias de su razón social, no podrán captar recursos monetarios del público excepto en el evento de emisión de obligaciones en los términos que rige la Ley de Mercado de Valores; están sujetas bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y a las normas de prudencia y solvencia financiera. Dentro de éste tipo de instituciones tenemos:

- Almacenes generales de depósitos.
- Compañías de arrendamiento mercantil
- Compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito
- Casas de cambio
- Corporaciones de garantía y retro-garantía
- Compañías de titularización

Instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero.- Para ser categorizadas como instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero, el capital deberá ser al menos el 20% de propiedad de una sociedad controladora o de una institución financiera o de servicios financiero. Estas instituciones, tendrán como objeto social:

- Transporte de especies monetaria y valores
- Servicios de cobranza
- Servicios de cajeros automáticos.
- Servicios contables y de computación
- Fomento a las exportaciones

- Inmobiliarias

b) Sector financiero público.- Está constituido por las instituciones financieras del sector público y se rige por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Tiene como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. Son instituciones financieras del sistema financiero público:

- Banco Central del Ecuador
- Banco del Estado
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- Banco Nacional de Fomento
- Corporación Financiera Nacional

c) Sector financiero popular y solidario.- Se compone de las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Para éste segmento financiero, se impone a nivel constitucional un tratamiento diferenciado y preferencial por parte del Estado en la medida en que se impulse el desarrollo de la economía popular y solidaria.

REGIMEN LEGAL VIGENTE DEL SISTEMA

Instituciones del sistema financiero privado.- La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado. Además la ley contiene disposiciones para que la Superintendencia de Bancos y Seguros ejerza control y vigilancia sobre éstas instituciones.

Las disposiciones legales se complementan en el Reglamento General a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y se incorporan al marco de referencia para estas organizaciones.

La Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria como máximos organismos de control del sistema financiero privado regulan ese control mediante resoluciones de carácter obligatorio para las instituciones sujetas a su vigilancia.

Como normativa suplementaria se menciona la Ley de Compañías en lo relativo a la constitución y organización de las instituciones del sistema financiero privado, en lo referente a aspectos tributarios la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Las entidades financieras del sector público.- En lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización cada entidad cuenta con su ley orgánica emitida por el Gobierno Nacional, sin embargo la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en el artículo 1 dispone que las instituciones financieras públicas se sujetan a ésta ley, en lo referente a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El sistema financiero popular y solidario.- Para su constitución, creación, actividades, funcionamiento y organización se regirán por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria aprobada por la Asamblea Nacional el 14 de abril del 2011.

CONSTITUCION Y GOBIERNO

Las instituciones financieras privadas, bancos, sociedades financieras, corporaciones de inversión y desarrollo e instituciones de servicios financieros deben constituirse bajo la forma de una compañía anónima y serán autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las instituciones de servicios auxiliares se constituirán y serán autorizadas por la Superintendencia de Compañías, sin perjuicio de que la Superintendencia de Bancos y Seguros vigile y dicte normas de carácter general aplicables a este tipo de instituciones.

La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del directorio o consejo de administración según corresponda y más organismos que determine el estatuto. Los estatutos determinarán al funcionario o funcionarios que ejerzan la representación legal de la institución.

Las instituciones financieras públicas para su organización, funciones, y atribuciones se rigen por la Constitución de la República del Ecuador, leyes específicas para cada institución, estatuto y reglamentos internos, así como por las resoluciones que dicte su directorio en materia correspondiente a política financiera y los planes de desarrollo económico y social que expida el Gobierno Nacional. En la administración interna deberá aplicar las leyes y normas vigentes para el sector público.

CAPITULO I

1. AUDITORIA INTERNA

1.1 DEFINICION Y EVOLUCION HISTORICA DE LA AUDITORIA.

Definición de auditoría

Las Normas Internacionales¹ que regulan el ejercicio de la Auditoría Interna la definen como: “Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir los objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos, gestión de riesgos, control y gobierno”

El Instituto de Auditores Internos² de los Estados Unidos define a la Auditoría Interna como “Una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar servicios a la dirección. Es un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles

En mi criterio personal la Auditoría Interna es una actividad independiente desarrollada al interior de una organización cuya función es dar una seguridad razonable sobre las operaciones en general, así como de los resultados obtenidos por la organización. Además brinda asesoría a la administración y a la organización general para la toma de decisiones.

¹ Marco para la práctica profesional de la Auditoría Interna

² Juan Ma. Madariaga, Manual Práctico de Auditoría, pág., 25

Evolución histórica

La Auditoría en su concepción moderna nació en Inglaterra o al menos en ese país se encuentra el primer antecedente, los datos y documentos encontrados permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del siglo XIV se dio origen a la “Auditoría”. Las principales causas son:

- Crecimiento de los negocios, donde se hace más difícil la vigilancia personal del negocio y sus propietarios debieron delegar a otra persona la administración de sus bienes;
- La necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dineros de otros;
- El deseo de los administradores de que su honradez quedase comprobada; y,
- La falta de conocimiento en la realidad, para emitir rendición de cuentas de la gestión realizada.

A partir del siglo XVII, comienza una era de gran desarrollo en las actividades comerciales e industriales y con ello el desarrollo de la contaduría pública y la auditoría que era ejercida por los mismos contadores.

En 1916 se establecieron las primeras reglas que rigen la Auditoría con la preparación de un mínimo programa de procedimientos. Junto al crecimiento de las grandes empresas, se desarrolló la contabilidad, haciéndose más profunda, más analista, creándose especialidades, mecanizándose los sistemas contables, facilitando a las auditorías; mejoramiento de los métodos y procedimientos a establecer reglas y principios, y a mantener una constante superación para no estancarse. Sin embargo en sus inicios la auditoría era considerada como la actividad protectora, siendo su fin primordial el descubrir y evitar fraudes.

En los últimos años la Auditoría ha evolucionado su direccionamiento hacia el asesoramiento de la dirección de la empresa, teniendo como función además

de la verificación y protección, la de analizar, investigar el control de las operaciones en su detalle y raíz; emitir recomendaciones de ayuda para alcanzar un control más eficaz, mejorar la operatividad del negocio y en definitiva, aumentar sus beneficios.

La Auditoría Interna surge de la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la Auditoría Interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente de la evaluación del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera.

La Auditoría Interna hasta hace pocos años era considerada un elemento operativo a tal punto que el auditor se convertía en el aprobador de transacciones y jurnalizaciones, esto debido a criterios gerenciales generalizados en nuestro medio como: “el auditor debe evitar que se cometan errores”, “el auditor debe asegurar con su aprobación que lo que se ha hecho o va hacer está bien”.

El auditor se constituía en un filtro de las responsabilidades de los directivos y administradores de la empresa, convirtiéndose en varios casos en el hombre fuerte de la organización ya que sin su visto bueno no podían seguir adelante con las operaciones. Estas actividades no le permitía proporcionar sugerencias para mejorar los sistemas porque no disponía de tiempo y porque no podía ser juez y parte. Como se puede observar el auditor estaba ligado a la ejecución de operaciones, por lo tanto desprovisto de independencia y limitado en su campo de acción.

Actualmente la Auditoría Interna es considerada como una función de ayuda y asesoramiento a la gerencia, por lo que es necesario que sea una función de

alto nivel dentro de la organización para darle mayor independencia, además que su acción vaya a todos los niveles de la organización.

Esta concepción pone al auditor frente a un gran campo de acción y responsabilidad y cada vez mayores exigencias de los ejecutivos de encontrar alternativas menos costosas que lleven a la empresa a producir, cumplir con sus objetivos, generar servicios, etc.

La Auditoría Interna se vuelve una necesidad cuando la organización aumenta en volumen, extensión geográfica, complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones que anteriormente la ejecutaba la dirección por medio del permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa. En la empresa de hoy esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible, de ahí que nace la imperiosa necesidad de contar con áreas dedicadas a la Auditoría Interna con personal de alto nivel que brinden asesoría a la dirección de una organización.

1.2 TIPOS DE AUDITORIA.

El ejercicio de la Auditoría se clasifica en Externa e Interna

1.2.1 Externa.- Cuando el examen lo practican auditores que no tienen vínculos laborales con la organización y están debidamente autorizados para ello por los organismos correspondientes. Los auditores pueden ser personas o firmas independientes de capacidad profesional reconocida, capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesional experta sobre la información y documentación auditada.

El objeto de la Auditoría Externa es emitir una opinión independiente sobre la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados

financieros, para otorgarle validez y autenticidad ante los usuarios de ese producto y permita la toma de decisiones adecuadas.

1.2.2 Interna.- Cuando el examen lo practica un equipo de auditores con vínculos laborales con la organización. Con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes pueden ser de circulación interna y no tienen trascendencia a terceros.

Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

La Auditoría Interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la oficina de Auditoría Interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

La Auditoría Interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

1.2.3 Ventajas y diferencias

Las principales **ventajas** de la existencia de un departamento o unidad de Auditoría Interna para las organizaciones son:

- Apoya a la dirección de la organización al evaluar independientemente los sistemas organizacionales y administrativos;
- Facilita la evaluación global, objetiva y sobre todo imparcial de los problemas de la empresa;
- Proporciona una opinión respecto de las operaciones empresariales, en base del profundo conocimiento que obtiene como resultado de la verificación de datos contables y financieros;
- Contribuye a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que se desarrolla en las grandes empresas; y,
- Protege eficazmente los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

Las principales **diferencias** entre la Auditoría Interna y Auditoría Externa se sintetizan en el cuadro adjunto:

| Diferencia | Auditoría Interna | Auditoría Externa |
|--------------------|---|--|
| 1. Posición | La Auditoría Interna es ejecutada por personal que mantiene una relación de dependencia con la organización. | La Auditoría Externa es ejecutada por personas independientes a la empresa que se va auditar |
| 2. Objetivos | Principalmente la función de la Auditoría Interna es el asesoramiento y control. | Las funciones principales es la de expresar una opinión sobre los estados financieros examinados y recomendar al cliente procedimientos de mejora. |
| 3. Utilidad | Los resultados de la Auditoría Interna están dirigidos al interior de la organización | Emite un informe de auditoría para organismos externos a la organización y la carta de recomendaciones que es de utilidad interna. |
| 4. Responsabilidad | Es interna con la propia empresa | Es interna y externa |
| 5. Normas | No necesita acatar normas estrictas que son de cumplimiento obligatorio para la auditoría externa | La Auditoría Externa debe cumplir con las normas de auditoría, aceptadas y aplicables, a la entidad auditada. |
| 6. Periodicidad | Es permanente, durante todo el año | Es un trabajo discontinuo; generalmente es anual |
| 7. Enfoque | Examen integral de: controles contables, administrativos, las revisiones son de carácter mucho más amplio y profundo que la auditoría externa. Su misión entra tanto al descubrimiento como a la prevención de fraudes. | Examina básicamente los controles contables, que son los que le interesan en su verificación de datos e informaciones contenidas en los estados financieros. No tiene por objeto descubrir fraudes u otras irregularidades |

1.3 OBJETIVO Y ALCANCE.

El **objetivo** es ayudar a la dirección y administración en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas que coadyuven al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivo que se cumple al verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable, técnica, operativa y administrativa, generada en los diferentes niveles de la organización, y, al evaluar el diseño, mantenimiento y funcionamiento, del control interno contable y operativo.

Para lograr el objetivo principal debe cumplir con los siguientes objetivos operativos:

- a) Aplicar procedimientos encaminados al cumplimiento de: Dar seguridad razonable de la confiabilidad del sistema de control interno; averiguar el grado en que se están cumpliendo las instrucciones, planes y procedimientos; asegurar que los activos están registrados y protegidos; verificar y evaluar la veracidad de la información financiera; y otros datos producidos en la organización;
- b) Realizar exámenes especiales por pedido de la dirección;
- c) Elaborar informes acerca de los resultados de las revisiones y exámenes, expresando las recomendaciones que correspondan; y,
- d) Vigilar la implementación de las recomendaciones definidas en informes de auditoría emitidos anteriormente.

Respecto del **alcance** se debe mencionar que la nueva Auditoría Interna ya no comprende sólo los controles tradicionales, sino que en la búsqueda de

proteger los activos de la organización, audita el cumplimiento de normativas (sean éstas internas o externas), políticas, directrices, y principios fundamentales de gestión moderna de empresas, en todo lo atinente a la calidad de los productos, servicios, niveles de satisfacción de clientes, eficiencia de los procesos administrativos y productivos; es decir el alcance es integral.

En el caso de la calidad el auditor interno no procederá a efectuar mediciones o controles de calidad, su función en este caso es la de verificar la existencia de dichos controles y que los mismos son correctamente llevados a cabo.

En los procesos administrativos y productivos deberá contarse con auditores capacitados debidamente en dichas áreas y sus informes tendrán un enfoque netamente de asesoramiento.

1.4 FASES DE LA AUDITORIA

Independientemente del tipo de empresa, enfoque de auditoría y quién la ejecute, debe cumplirse con las siguientes fases: planeación, ejecución, comunicación de resultados y monitoreo.

1.4.1 Planificación.- Antes de ejecutar un trabajo de auditoría, el auditor deberá realizar una investigación para definir los objetivos de la revisión, alcance, procedimientos, recursos necesarios, y oportunidad para aplicarlos, aspectos que deben precisarse en el plan de auditoría.

1.4.2 Ejecución.- La fase de ejecución de la auditoría comprende la aplicación de los programas, la evaluación y control de los registros, la recopilación evidencia, suficiente, confiable y pertinente para sustentar los indicios de irregularidades detectadas que son significativas para efectos del informe de auditoría.

- 1.4.3 Comunicación de resultados.-** En el transcurso de la auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los ejecutivos y empleados de la organización bajo examen, dándoles oportunidad para presentar pruebas de descargo de los hallazgos determinados. La comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todos el proceso.
- 1.4.4 Monitoreo.-** El seguimiento pretende divulgar y homologar las recomendaciones de auditoría, crear un plan de implementación de recomendaciones y comprometer a la administración de la organización para el cumplimiento de las recomendaciones y sugerencias emitidas por la auditoría

1.5 EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

El crecimiento de las empresas y la imposibilidad del control directo por parte de los ejecutivos han significado varios problemas muy difíciles de superar para la alta administración de una organización, ya que llegan los informes y problemas llegan a los niveles intermedios. Esto provoca a su vez, que el gerente no conozca de cerca los problemas que aquejan a la empresa en cuanto tiene que ver con la eficiencia, efectividad y economía, más aún se ve tan distanciado de los procedimientos que siguen las operaciones que precisa de otro tipo de información que permita no solo conocer los problemas sino las posibles soluciones, es entonces cuando las organizaciones sienten la necesidad de la creación de un departamento o unidad que ejecute éstas acciones y al que se ha denominado “Auditoría Interna”

- 1.5.1 Creación del departamento de Auditoría Interna.-** Para la creación del departamento de Auditoría Interna en una organización se toman en consideración varios aspectos dentro del contexto de los negocios, que tienen relación con:

- Monto del capital;
- Número del personal que trabaja en la empresa;
- Complejidad de los procesos y operaciones; y,
- Número de sucursales, agencias, unidades administrativas y de negocio.

El departamento de Auditoría Interna dentro de la organización debe ser del más alto nivel, a mayor nivel la independencia será mayor para incursionar en todos los campos de la organización a la vez que le brinda posición de jerarquía y respeto acorde con su delicada función.

Con el objeto de que brinde un servicio acorde a las necesidades de la gerencia, el departamento de Auditoría Interna debe estar vinculado con los niveles donde se toman decisiones, no para participar de ellas sino para tener conocimientos de lo que ocurre o va ocurrir dentro de la organización.

La actividad de Auditoría Interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

La estructura organizacional del departamento de Auditoría Interna, estará en directa relación con la magnitud de la empresa, de ello dependerá el número de personal componente de éste departamento. El departamento de Auditoría Interna está dirigido por el director ejecutivo de auditoría, lo ideal es que sea nombrado por la junta general de accionistas y la mayoría de estatutos sociales de las entidades financieras contemplan esta posibilidad.

1.5.2 El Auditor Interno.- Quién ejerza éstas funciones deberá tener la capacidad técnica y legal para lograr los objetivos de la organización, actuará con diligencia en el empleo de criterios para la aplicación de

métodos, técnicas, pruebas y procedimientos. Poseerán un adecuado entrenamiento continuo, que permita mejorar su productividad y eficiencia.

Las Normas Internacionales de Auditoría aconsejan que los auditores internos en el desempeño de sus funciones deban observar:

- Código de ética profesional,
- Comportamiento imparcial y objetivo,
- Independencia de criterio,
- Precisión en los juicios formulados,
- Métodos, técnicas y procedimientos en la planificación ejecución; y,
- Presentación de informes a fin de evaluar los objetivos básicos de la auditoría.

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con las responsabilidades individuales.

El director ejecutivo de auditoría debe tener:

- Asesoramiento competente y asistencia del personal que conforma el departamento de Auditoría Interna, el mismo que tendrá las capacidades, aptitudes y conocimientos para llevar a cabo el trabajo;
- Debe tener conocimientos suficientes para identificar los indicadores de fraude;
- Debe tener conocimientos de riesgos y controles clave de la tecnología informática y de las técnicas de auditoría disponibles basadas en técnicas de auditoría asistidas por el computador que le permitan desarrollar el trabajo asignado; y,

- Desarrollar sus funciones con el debido cuidado profesional, prudencia, y competencia.

1.5.3 Requisitos.- Las Normas Internaciones de Auditoría Interna aconsejan considerar lo siguiente para la implementación de la unidad de Auditoría Interna:

- El propósito, la autoridad y responsabilidad deben estar formalmente definidos en un estatuto aprobado por el consejo;
- El director de auditoría debe responder a un nivel jerárquico tal que le permita a la actividad de Auditoría Interna cumplir con sus responsabilidades;
- Estar libre de injerencias al determinar el alcance de la auditoría interna al desempeñar su trabajo y comunicar los resultados

Los auditores internos deben:

- Tener conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades;
- Tener suficientes conocimientos para identificar los indicadores de fraude;
- Tener conocimientos de riesgos y controles clave de tecnología informática, técnicas de auditoría para desempeñar el trabajo; y,
- Tener conocimiento de herramientas de auditoría asistidas por computador y otras técnicas de análisis de datos.

En el sistema financiero ecuatoriano para ser designado auditor interno debe ser calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros para lo cual debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 2, Libro I, Título I, Capítulo II Sección II de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de Junta Bancaria

1.5.4 Coordinación entre Auditoría Interna y Externa.- Mantener un trabajo coordinado entre la Auditoría Interna y Externa es provechosa para la organización ya que a través de ésta coyuntura se obtiene una mayor eficacia tanto en el trabajo del auditor interno como del externo.

Para que esta coordinación sea ventajosa en ambos aspectos debe de ser cuidadosa para que sin afectar los resultados ni el carácter independiente que debe de marcar al auditor externo se puedan alcanzar los objetivos. Para lograrlo es importante tener en cuenta lo siguiente: El auditor externo debe de asegurarse por medio de las pruebas de observación que considere necesarias, de la eficacia del trabajo del auditor interno; el auditor externo no debe comprometerse haciendo saber por adelantado qué cuentas, actividades o informaciones va a revisar ni hasta qué punto lo va a hacer; y, tanto el auditor interno como el externo deben de conservar su propia identidad, es decir no deben hacer el uno el trabajo que corresponda al otro.

1.5.5 La función de Auditoría Interna en las entidades financieras.- Se organiza y cumple con las exigencias de la Auditoría Interna de cualquier institución, sin embargo, a continuación citamos algunas consideraciones determinadas en la Codificación de Resoluciones de Superintendencia de Bancos y Junta Bancaria³ aplicables a las entidades financieras, especialmente para las que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos. Estas consideraciones son:

- El directorio de la institución es responsable de adoptar las acciones necesarias para que la unidad de Auditoría Interna pueda realizar sus funciones. Toda unidad de Auditoría Interna debe contar con un servicio de auditoría de sistemas;

³ Libro I, Título XXI, Capítulo II, Sección II de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de Junta Bancaria.

- Todas las instituciones sujetas a control de la Superintendencia de Bancos y Seguros deberán tener un auditor interno, el cual será nombrado y removido en cualquier tiempo por la junta general de Accionistas o el organismo que haga sus veces.
- La remoción del auditor sólo procederá por causas debidamente justificadas ante la Superintendencia de Bancos, por haber sido sancionado por el referido organismo o por falta de cumplimiento y atención a sus obligaciones legales y estatutarias;
- Únicamente las personas naturales pueden ejercer el cargo de auditor interno, para ello previamente deberán ser calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Los requisitos para ser calificados como auditor se describen en el Artículo 3, Libro I, título XXI, Capítulo II, Sección I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de Junta Bancaria;
- No podrán ser calificados quienes incurran en las inhabilidades descritas en el Artículo 6, Libro I, Título XXI, Capítulo II, Sección II de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de Junta Bancaria:
- Conforme lo establece el artículo 17, Libro I, Título I, Capítulo II Sección II de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de Junta Bancaria. Los auditores internos estarán sujetos a las siguientes sanciones: Pecuniaria.- Por falta de entrega de información oportuna a la Superintendencia de Bancos y Seguros; Escrita.- En caso de negligencia en el desempeño de sus funciones; Suspensión temporal.- por reiterada negligencia o incumplimiento de las normas legales y reglamentarias pertinentes; y, Descalificación.- Por falta de veracidad en la información proporcionada a los organismos de control o por incumplimiento a las normas profesionales, legales y reglamentarias aplicables a su función de auditor. Si el auditor que hubiere sido sancionado con la

suspensión temporal en el ejercicio de sus funciones, incurriere en una nueva infracción que merezca una nueva suspensión temporal será descalificado de por vida.

De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 9, Libro I, Título I, Capítulo II Sección II de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de Junta Bancaria, son funciones del auditor interno de las entidades financieras las siguientes:

- Vigilar las operaciones de la entidad,
- Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el objeto de proveer una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos institucionales,
- Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información de la institución, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución información oportuna y eficiente,
- Verificar si la información que utiliza internamente la institución y que reporta a los organismos de control es fidedigna y surge de los sistemas de información institucionales,
- Verificar que el directorio u organismo que haga sus veces haya expedido políticas para prevenir el lavado de activos y constatar la aplicación de éstas por parte de la administración,
- Evaluar si la gestión del Oficial de Cumplimiento se ajusta a las disposiciones normativas,
- Verificar que la institución cuente con organigramas estructurales, funcionales, manuales y reglamentos internos actualizados que establezcan las líneas de mando, políticas y procedimientos,
- Realizar el seguimiento a observaciones de los informes de Auditoría Interna anteriores, a efecto de verificar si se han adoptado las recomendaciones,

- Verificar que la institución cuente con un plan estratégico que guie las acciones institucionales,
- Aplicar las pruebas de auditoría necesarias para verificar la razonabilidad de la información financiera; y,
- Verificar que la institución acate las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, recomendaciones de auditores internos y externos; cumplimiento de resoluciones de la junta general de accionistas.

CAPITULO II

2. PLAN DE AUDITORÍA

Una de las principales funciones del gerente o director de la unidad de Auditoría Interna de una entidad es organizar las actividades a desarrollar durante un período determinado, cuyo detalle constará en el documento denominado plan de auditoría.

Para tener éxito hoy en día, las organizaciones y los auditores internos deben diseñar un plan de auditoría enfocado en aquellas áreas críticas y procesos de alto riesgo que son vitales en el desarrollo de las actividades de la empresa; el resultado no es sólo una auditoría eficiente, sino también una auditoría más efectiva.

El reto del auditor interno es lograr que la gestión de Auditoría Interna no permanezca inmóvil, cubra todos los procesos críticos y aumente su valor ante la alta gerencia.

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN.

El plan de auditoría es un documento elaborado por el auditor interno que presenta sistemáticamente la agenda de actividades de revisión, evaluación y control a ejecutar durante un año, alineado a los objetivos de la entidad en respuesta a los riesgos institucionales.

Este plan detalla las áreas y procesos a auditar durante el año, objetivos, alcance y enfoque de la auditoría, los procedimientos a emplearse, la extensión de las pruebas, la oportunidad para su aplicación y las personas que ejecutarán el trabajo, recursos económicos y tiempo.

2.2 IMPORTANCIA:

Para el desempeño óptimo de cualquier actividad, lo ideal es establecer desde su inicio un objetivo y un orden que permita canalizar en forma adecuada los recursos y los esfuerzos invertidos en ello.

El plan de Auditoría Interna constituye una directriz que establece las reglas generales y específicas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la auditoría, permitiendo lograr un adecuado equilibrio entre: el alcance del trabajo, el tiempo disponible para ejecutarlo y los recursos humanos y materiales que se afectaran.

El plan de auditoría garantiza que la práctica de las actividades de auditoría se efectúe en forma ordenada y con coherencia en sus diferentes etapas operativas.

El plan debe ser aprobado por la alta dirección. Para las entidades financieras el organismo que aprueba el plan de trabajo es el directorio de la entidad y debe ser remitido a la Superintendencia de Bancos y Seguros hasta el 31 de diciembre del año anterior al que se va ejecutar el plan de trabajo de Auditoría Interna. Dicho plan deberá estar diseñado en el siguiente formato:

FORMATO DE PLAN DE TRABAJO ANUAL PARA ENTIDADES FINANCIERAS

| ENTIDAD: | | | | | |
|--|--|--|--------------------------------|------------------------------------|---|
| INTEGRANTES DEL GRUPO FINANCIERO | | | | | |
| NOMBRE DEL AUDITOR INTERNO | | | | | |
| CALIFICACIÓN S.B No. Y FECHA | | | | | |
| NOMBRES DEL PERSONAL DE AUDITORIA | | | | | |
| | | | | | |
| AREAS SUJETAS A REVISION O TRABAJOS A REALIZAR | AUDITOR RESPONSABLE PARA EL AREA O TRABAJO A REALIZAR EN EL EJERCICIO ECONOMICO EN CURSO | INTEGRANTES DEL EQUIPO PARA EL AREA O TRABAJO A REALIZAR DURANTE EL EJERCICIO EN CURSO | MES EN EL QUE SE VA A EJECUTAR | TIEMPO ESTIMADO MESE/SEMANAS/ DIAS | AREA O TRABAJOS QUE SE EJECUTARAN EN EL AÑO --- |
| | | | | | |

2.3 OBJETIVO

Definir un plan de Auditoría Interna tiene los siguientes objetivos:

- Facilitar la organización y precisión respecto a los objetivos de la auditoría;
- Orientar los esfuerzos de las unidades de Auditoría Interna hacia áreas relevantes, de riesgo y con potencial mejora;
- Proporcionar una visión global de la institución y consecuentemente mejores resultados en la evaluación de control interno;
- Optimizar recursos técnicos, humanos y financieros;
- Apoyar la rendición de cuentas de la entidad (eficiencia, eficacia, probidad, economía y transparencia);
- Apoya a las Unidades de Auditoría interna en la gestión de recursos adicionales;
- Permite evaluar la gestión de las Unidades de Auditoría interna.

2.4 PLANIFICACIÓN

La planificación es un proceso dinámico que permite al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para emitir opinión sobre la suficiencia, la eficacia y la efectividad de las actividades de la organización.

La planificación es un proceso que si bien se inicia al comienzo de la labor de auditoría, puede modificarse o continuarse sobre la ejecución de las tareas. Una planificación adecuada del trabajo ayuda a asegurar que se preste atención a las áreas más importantes de la organización, que los problemas potenciales sean identificados y que el trabajo es completado en forma ágil y con valor agregado para la entidad en la toma de decisiones.

La planificación es una medida de prevención ante los posibles riesgos que se puedan presentar. El riesgo más notable al que está expuesto un auditor es que los resultados de la auditoría sean ajenos a la realidad de las operaciones analizadas por causa de un proceso de planificación defectuoso, ocasionando que el criterio y la opinión del auditor, sean equivocados.

El proceso operativo de la “planificación” de la Auditoría Interna comprende dos fases: Planificación general y planificación específica.

2.4.1 Planificación General

La planificación general es una etapa en la cual se realiza el estudio o examen previo al inicio de la auditoría con el propósito de conocer en detalles las características del área, proceso u operación a auditar para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo con los objetivos previstos.

La planificación general releva: identificación y conocimiento del área o proceso a auditar; sistema de control interno y riesgos de auditoría:

a) Identificación de área o proceso a Auditar.- La gestión de auditoría debe cubrir todas las áreas o procesos durante un ejercicio económico con el objeto de contar con los sustentos suficientes para expresar su opinión sobre los resultados. Sin embargo las limitaciones a las que se encuentra expuesta una unidad o departamento de auditoría hace necesario que los

esfuerzos de la Auditoría Interna se enfoquen a las áreas o procesos críticos según el nivel de riesgo para la organización.

De otra parte las instituciones financieras, como parte de la implementación del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea⁴ (junio 2004), tienen desarrollada la matriz de riesgos operativo que categoriza a los procesos de la organización por niveles de riesgo con base a una metodología previamente diseñada que estable los procedimientos para identificación, medición, mitigación y monitoreo de cada uno de los eventos “reales” o “potenciales” que influyen en los factores que inciden en la aplicación de un proceso,

Con referencia a lo expuesto en el presente estudio propongo que la planificación de la auditoría tome como base ésta herramienta que proporciona información técnica y relevante para determinar la prioridad de las áreas a auditar.

Una vez determinada las áreas o procesos a auditar, el auditor debe desarrollar los pasos siguientes:

Conocimiento del área o proceso a auditar.- En la Auditoría Interna el conocimiento no está dirigido a la organización como tal ya que al ser el auditor un miembro más de la organización debe tener un vasto conocimiento del tipo de organización, normas y leyes que rigen su actividad, productos y servicios, estructura organizacional y funcional, planes estratégicos, etc.

El objetivo de éste paso es efectuar un diagnostico primario sobre el área o departamento a auditar, actividades,

⁴ Denominación usual con que se conoce al comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, siglas de Basel Committee of Banking Supervision). Organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros.

operaciones y aspectos generales del contexto en el que desempeña su actividad. En este paso se da respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué realmente hace está área o departamento?; ¿Cómo lo hace?; ¿Cómo se distribuyen las tareas?; ¿Para qué lo hace?; ¿Con qué sistemas cuenta?; ¿Cuáles son sus clientes?; ¿Quiénes son los responsables?; -. Cabe anotar que éste análisis - parte- de la evaluación de factores internos y externos dependiendo del área, departamento u operación a evaluar.

La información se la puede obtener de:

- Archivo permanente de la Unidad o Departamento de Auditoría Interna;
- Normativa vigente emitida por organismos de control;
- Manuales de procedimientos, procesos, etc.;
- Conocimiento directo mediante la realización de observaciones, entrevistas, encuestas, etc., y,
- El propio departamento o proceso a auditar.

La información que debemos relevar entre otras, tenemos:

- Planeamiento: plan operativo, informes de evaluación;
- Organización: Organigrama, asignación de responsabilidad, delegación de autoridad o grado de autonomía; manual de funciones;
- Productos, servicios y operaciones: Operaciones y actividades críticas, manuales de procesos, manual de procedimientos, tipo de clientes, canales de distribución, presupuesto; matriz de riesgo de procesos.
- Sistema de información gerencial: Presupuesto, ejecución presupuestaria; informes de auditoría y seguimiento a

recomendaciones emitidos por Superintendencia de Bancos y Seguros y Auditoría Externa; y,

- Seguimiento y Control.- Observaciones y recomendaciones incluidos en informes de auditoría anteriores, de las áreas y procesos críticos examinados; oportunidad en la implantación de las medidas correctivas, recomendaciones importantes pendientes de implementación; identificación de áreas o actividades importantes no auditadas o que no han recibido suficiente atención en el pasado.

b) Sistema de control interno.- El conocimiento de la estructura del sistema de control interno, proporciona al auditor una base para planificar la auditoría y evaluar el riesgo de auditoría. Al evaluar el control interno, el auditor podrá determinar el nivel de riesgo inherente y de control y planificar la cantidad y tipo de pruebas aplicables en la ejecución de la auditoría.

El Auditor debe comprender al sistema de control interno desde la perspectiva de cada uno de los componentes que hace referencia el Informe COSO II⁵

- Entorno o ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de acontecimientos
- Evaluación de riesgo
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

⁵ El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, en septiembre del 2004 publicó el Informe COSO/ERM (Enterprise Risk Management) -

c) Riesgo de Auditoría.- Es la probabilidad de que un evento pueda causar la emisión de un informe incorrecto de auditoría al no haberse detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Riesgo inherente.- Esta afectado por la naturaleza de las condiciones existentes para cada área o componente a evaluar. Este riesgo no es determinante para el enfoque de pruebas de auditoría sino más bien para la cantidad de pruebas, no determina los errores reales si no los potenciales. A mayor nivel de riesgo inherente se necesario aplicar mayor cantidad de pruebas.

Riesgo de control.- Es la posibilidad que el control interno no detecte errores o irregularidades significativas. Los factores que determinan el riesgo de control están presentes en los sistemas de procesamiento de datos y control del auditado. Para el auditor evaluar éste riesgo le permite definir qué tipo de pruebas va a aplicar. Si el riesgo de control es mínimo el auditor debe verificar mediante pruebas de cumplimiento que los controles funcionen adecuadamente; si los controles son débiles la posibilidad de que no se detecten errores es significativa por lo tanto las pruebas deben ser sustantivas.

Riesgo de detección.- Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos aplicados por un auditor no detecten un error en el sistema de control interno, cuenta, transacción u operación que podría resultar de importancia relativa. A diferencia de los riesgos mencionados anteriormente, este riesgo es totalmente controlable por el auditor y se relaciona directamente con los

procedimientos de auditoría a aplicar. Cuando más alto sea el nivel de riesgo del evaluado mayor es la evidencia que el auditor debe obtener en la aplicación de sus procedimientos sustantivos; a un nivel alto de riesgo el auditor necesita considerar que sus procedimientos sustantivos le proporcionen evidencias suficiente para reducir el riesgo de detección a un nivel aceptable.

Al planificar el auditor debe considerar los niveles de riesgo para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos para reducir el riesgo de auditoría a un nivel razonable.

2.4.2 Planificación específica

En la planificación específica se seleccionan los procedimientos, se determinan los recursos humanos necesarios y el tiempo requerido para la ejecución de la auditoría.

- a) Programas.-** Desarrollar los procedimientos de cumplimiento y sustantivos de la auditoría que serán necesarios aplicar, en cada una de las áreas, procesos que ha decidido auditar en la planeación general.
- b) Recursos.-** Determinar el equipo de auditoría que evaluará cada uno de los procesos teniendo en consideración las competencias de cada profesional de auditoría para que se correlacionen con las necesidades y objetivos de la evaluación de cada área y proceso que se va a realizar.
- c) Tiempo.-** Consiste en estimar las horas previstas para la realización de cada actividad de auditoría con discriminación

de actividad, tarea y recurso humanos, en esta etapa es necesario definir un cronograma de trabajo.

- d) Plan.-** El auditor conjuntamente con el supervisor de auditoría, elaborarán el plan específico de auditoría- para la aprobación por parte del titular de la Auditoría Interna. En este documento resumirá las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la ejecución de la auditoría, tiene además el propósito de organizar, conducir y controlar los esfuerzos de la auditoría para lograr el mejor uso de los recursos.

La información básica que debe contener el plan anual de auditoría es:

- Identificación del documento (título);
- Motivo u origen de la auditoría;
- Equipo de trabajo y asignación de componentes, proceso o áreas;
- Síntesis del diagnóstico general;
- Objetivos generales y específicos de la auditoría;
- Alcance y metodología;
- Áreas y procesos críticos a ser auditados; y,
- Anexos: Cronograma de actividades y programas de auditoría.

2.5 EJECUCION DEL PLAN.

El auditor interno está llamado a proveer a la gerencia de información necesaria para un efectivo control de las operaciones, lo cual obliga al auditor interno no sólo a realizar una planificación cuidadosa de su actuación como tal sino, además, una determinación adecuada de las prioridades para llevar a cabo su trabajo en directa relación con su función real.

2.5.1 Determinación de prioridades

Uno de los aspectos más importantes para una oportuna actuación del auditor interno consiste en la determinación de prioridades para cumplir su cometido, lógicamente, esto no es un aspecto por demás sencillo, puesto que se requiere de un criterio maduro para apreciar y colocar dentro de una escala la dificultad a los diferentes procesos que realiza una empresa.

Requiere que el auditor determine las áreas consideradas críticas que le permitan programar su trabajo y su consecuente atención a las mismas.

Para determinar la prioridad de las áreas o procesos a auditar debemos considerar los siguientes factores:

- Nivel de riesgo asignado por la entidad.- Matriz de riesgo operativo;
- Nivel de riesgo de control/Riesgo de Auditoría.- Evaluación de control interno;
- Recomendaciones.- De auditoría externa;
- Eventualidades.- Necesidades de la gerencia, empresa, disponibilidad de recursos (tiempo, humanos, materiales, financieros), circunstancias no planificadas, o porque el auditor como producto de la ejecución de la auditoría descubre que es necesario desarrollar revisiones no planificadas.

2.5.2 Asignación del trabajo

Al plan anual de auditoría debe adjuntarse el cronograma de actividades, en el cual- se detalla que el director de auditoría delega el trabajo programado y establece responsabilidades para la ejecución

de actividades. El cronograma debe al menos contener la siguiente información:

- Detalle de trabajos o exámenes de auditoría;
- Asignación de los trabajos en forma tentativa, a todos los miembros que componen la unidad o departamento de Auditoría Interna;
- Fecha de inicio y fecha final;
- Tiempo de duración; y,
- Entregable o productos a obtenerse.

Se recomienda comunicar esta asignación a través de una carta firmada por el Gerente General, al responsable del área o proceso a auditar, pudiendo en otros casos ser el director del departamento o unidad de Auditoría Interna quién firmará la carta ya que el trabajo fue autorizado por el Directorio cuando aprobó el plan anual de auditoría.

2.5.3 Evaluación, ajustes y actualización

No todos los planes y programas de auditoría se llevan a la práctica debido a una serie de circunstancias ajenas al auditor; en consecuencia se hace necesario efectuar una evaluación periódica de las actividades realizadas con el fin de poder ajustar la programación a la realidad.

Esta actividad de evaluación, que es la base de cualquier ajuste que se realice al plan anual, requiere que el auditor tome en cuenta los siguientes aspectos

- Actividades realizadas según el plan anual de auditoría;
- Importancia de las actividades llevadas a cabo;
- Beneficios obtenidos a través de las actividades realizadas;

- La aplicación de la planificación; y,
- La observancia por parte de la empresa de las recomendaciones emitidas.

Es recomendable que el auditor realice este tipo de evaluaciones en forma semestral, los ajustes al plan de auditoría deben ser de conocimiento de la alta dirección de la organización.

Por otro lado, según la experiencia del auditor interno, la planificación más efectiva será aquella que se basa en la organización, distribución de funciones, complejidad de las operaciones, concentración de recursos, etc.

La evaluación de la planificación anual no hace referencia al número de visitas si no a las actividades que se realizó en cada revisión o visita para orientar esas actividades en las próximas auditorías tomando en cuenta las deficiencias más representativas.

Es importante que el auditor interno se mantenga alerta sobre los cambios que van ocurriendo en las operaciones en la estructura de la empresa, para poder orientar su atención de mejor manera.

2.6 CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN

El control que se ejerza sobre cualquier planificación es uno de los puntos sobresalientes dentro de las actividades que ejecute un departamento de Auditoría Interna, si actúa evaluando los demás sistemas de control de la organización para dar recomendaciones y mejorarlas; surge entonces la necesidad de que se controle el plan anual de auditoría elaborado y aprobado con anterioridad.

El control del plan puede desarrollarse de diferentes maneras y ayuda al auditor interno a determinar:

- Si el avance del trabajo tiene concordancia con el plan;
- Las desviaciones producidas por el efecto de eventualidades en el trabajo;
- Exámenes programados que no podrían llevarse a la práctica;
- Exámenes no programados y que se llevaron a la práctica por pedido de la gerencia; y,
- Tiempo utilizado en los diferentes trabajos llevados a cabo en cada departamento de la empresa.

Para el control de la ejecución del plan de auditoría, el auditor interno puede determinar indicadores que permitan mediar su evaluación partiendo de variables como: departamentos, áreas o procesos auditados, actividades, tiempo utilizado, informes presentados.

Además establecerá formatos para recopilar la información necesaria y suficiente para aplicar los indicadores y la frecuencia de evaluación.

2.7 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA APLICABLES A LA PLANIFICACIÓN.

Las normas forman parte del marco de referencia para la práctica profesional que tiene como propósito definir principios básicos que representen el ejercicio de la Auditoría Interna tal como este debería ser, proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de la Auditoría Interna de valor añadido; establecer las bases para evaluar el desempeño de la Auditoría Interna y fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

La Superintendencia de Bancos y Seguros dispone para el ejercicio de las actividades de auditoría tanto interna como externa en las entidades financiera bajo su control, la aplicación de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna⁶, así como el Código de Ética emitido por The Institute of Internal Auditors (IIA), para el caso de auditores de sistemas se tomarán en consideración las directrices de auditoría previstas por el Information System Audit and Control Association (ISACA).

A continuación se detallan las Normas Internacionales de Auditoría⁷ aplicables en la planificación de las actividades de Auditoría Interna:

2000 – Administración de la Actividad de Auditoría Interna.

El director ejecutivo de auditoría debe gestionar efectivamente la actividad de Auditoría Interna para asegurar que añada valor a la organización.

2010 – Planificación.- El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de Auditoría Interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización

2010. A1 – El plan de trabajo de la actividad de Auditoría Interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los consejos de la alta dirección.

2010. C1 – El director ejecutivo de auditoría debe considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basado

⁶ Resolución JB-2010-1549 emitida el 21 de enero del 2010 por la Junta Bancaria del Ecuador.

⁷Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es un estándar internacional que tiene 42 Consejos para la práctica, en éstos se explica en forma detallada la aplicación de cada una de las Normas. De igual manera se tienen dos Declaraciones de posición que son: El rol de la Auditoría Interna en relación con la gestión de riesgos para toda la empresa y Alternativas de obtención de Recursos para la función de Auditoría Interna. Las Normas se actualizaron en octubre del 2008 y entraron en vigencia desde el 1ro de enero del 2009 a nivel mundial.

en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización.

Aquellos trabajos que hayan sido aceptados deben ser incluidos en el plan

2200 – Planificación del Trabajo

Los auditores internos deben elaborar y registrar un plan para cada trabajo que incluya el alcance, los objetivos, el tiempo y la asignación de recursos.

2201 – Consideraciones sobre planificación

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño;
- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable;
- La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante; y,
- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

2201. A1 – Cuando se planifica un trabajo para partes ajenas a la organización, los auditores internos deben establecer un acuerdo escrito con ellas respecto de los objetivos, el alcance, las responsabilidades correspondientes y otras expectativas, incluyendo las restricciones a la distribución de los resultados del trabajo y el acceso a los registros del mismo.

2201. C1 – Los auditores internos deben establecer un entendimiento con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos,

alcance las responsabilidades correspondientes y otras expectativas, y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos este entendimiento debe estar documentado.

2210 – Objetivos del Trabajo.-Deben establecerse objetivos para cada trabajo.

2210. A1 – Los auditores internos deben realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes a la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de ésta evaluación.

2210. A2 – El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.

2210. C – Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de riesgo, control y gobierno, hasta el grado de extensión acordado por el cliente.

2220 – Alcance del Trabajo.- El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.

2220.A1 – El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes incluso aquellos bajo control de terceros

2220. A2 – Si durante la realización de un trabajo de aseguramiento surgen oportunidades de realizar trabajos de consultoría significativos, deberá lograrse un acuerdo escrito específico en cuanto a los objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y otras expectativas. Los resultados del trabajo de consultoría deben ser comunicados de acuerdo con las normas de consultoría.

2220. C1 – A1 – Al desempeñar trabajos de consultoría, los auditores internos deben asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir con los objetivos acordados. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo, estas restricciones deberán tratarse con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo.

2220 – Asignación de Recursos para el Trabajo.-Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados para lograr los objetivos del trabajo. El personal debe estar basado en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

2240 – Programa de Trabajo.- Los auditores internos deben preparar programas que cumplan con los objetivos del trabajo. Estos programas de trabajo deben estar registrados

2240. A1 – Los programas de trabajo deben establecer los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implantación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

2240. C1 – Los programas de trabajo de los servicios de consultoría pueden variar en forma y contenido dependiendo de la naturaleza de trabajo.

CAPITULO III

3. RIESGO OPERATIVO

En la actualidad la gestión de riesgos en una organización se ha convertido en una pieza fundamental en el enfoque moderno de la administración empresarial orientada a agregar valor a los procesos organizacionales mediante la formulación de sugerencias o recomendaciones que permitan efectivamente mitigar la materialización de los riesgos.

En este contexto, la Auditoría Interna, como instancia asesora, cumple un rol importante en el proceso de evaluar periódicamente la funcionalidad de los controles existentes como parte de la fase de monitoreo de la administración de riesgo; es necesario que la función de Auditoría Interna aborde nuevas áreas que no han sido objeto de evaluación. El trabajo de Auditoría Interna no revisa los procesos contables, ni las funciones, ni los procesos del área de sistemas de información, o el resto de elementos del control interno como por ejemplo: el ambiente de control, evaluación de riesgos, gobierno corporativo, etc. Por ello se hace necesario planificar las actividades de Auditoría Interna en base a riesgos, para lo cual en el presente estudio describimos un enfoque para determinar los puntos críticos de la organización a partir de la matriz de riesgo institucional.

3.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE RIESGO.

La necesidad de los sistemas financieros de enfrentar los retos contemporáneos caracterizados por la globalización, la competitividad y un marcado ritmo de aceleración en el ámbito tecnológico, exige al sector bancario adaptarse a los nuevos paradigmas que conciben la variable riesgo como el principal elemento a tomar en cuenta en las decisiones de inversión.

Riesgo es cualquier evento⁸ que puede comprometer a la organización de no lograr sus objetivos de negocio. De acuerdo con el tipo de factores o variables que lo generen, el riesgo en las corporaciones se suele agrupar en cuatro grandes categorías:

- Riesgo de Mercado;
- Riesgo de Liquidez;
- Riesgo de Crédito; y,
- Riesgo Operativo.

El comité de Basilea⁹ define al **riesgo operativo** como “La pérdida debida a la inadecuación o fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos”

En algunos casos, la materialización de estos eventos no conduce a una pérdida económica sino que puede producir un impacto negativo en la imagen o llevar a la organización a incurrir en un costo de oportunidad por lo tanto riesgo operativo incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.

3.2 OBJETIVO

El Nuevo Acuerdo de Capital de Comité de Basilea¹⁰, con el objetivo de determinar la solvencia de las instituciones financieras sobre parámetros heterogéneos que reconocen la diversidad de las entidades, mercados, productos y clientes, propone para la cuantificación y gestión de riesgos los principales objetivos:

8 Evento de riesgo es un conjunto de incidentes o situaciones que ocurren en un lugar determinado. Por ejemplo, el robo a la agencia de una entidad financiera (evento) tiene varios incidentes (robo de dinero, robo de un equipo de computación, daño físico a la puerta de ingreso a la agencia, etc.)

9 El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en su documento “convergencia internacional de medidas y normas de capital” (Basilea II), párrafo 644 describe al riesgo operacional.

10 Basilea II emitido por El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en el 2003 incluye la medición de riesgo operativo

- Alinear la adecuación de capital en las entidades financieras a los riesgos reales incurridos en la actividad financiera; y,
- Generar incentivos para mejorar las capacidades de medición y gestión del riesgo

En concordancia con el objetivo de riesgo operativo de que las instituciones financieras lleguen a cuantificar el riesgo operacional para calcular los requerimientos de capital por los eventos que puedan generarse de este tipo de riesgo, con el afán de calibrar los niveles de solvencia requeridos como medida de cobertura del nivel de riesgo asumido, a partir de la implementación de mecanismos adecuados que minimicen el impacto de pérdidas potenciales como consecuencia de factores de índole operativo (recursos humanos, procesos y sistemas, principalmente).

3.3 GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO.

Uno de los retos de los administradores de una organización actualmente es mantener una adecuada gestión integral y eficaz de los riesgos, para garantizar resultados concordantes con los objetivos estratégicos de la organización.

La gestión tradicional de riesgos, tanto a nivel nacional como internacional, ha relegado el tratamiento de riesgo operativo a un plano secundario, no por el hecho de que éste no sea considerado relevante, sino por la heterogeneidad y dificultad para cuantificar y predecir los factores de pérdidas, que abarcan elementos a los cuales no se puede establecer con certeza su ocurrencia y las posibles pérdidas que ellos generarían.

A raíz de problemas acontecidos en el sistema financiero a nivel internacional, en determinadas instituciones financieras que han asumido

pérdidas por factores operacionales, los órganos de control y las propias entidades han asumido el reto de evaluar y gestionar los riesgos operacionales.

El proceso de gestión del riesgo operacional contempla: Identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear acontecimientos o situaciones potenciales, para reducir la posibilidad de pérdidas, ser más eficientes y competitivos; fortalecer su seguridad y solidez, en orden de proteger los intereses y la continuidad del negocio, así como, asegurar razonablemente el alcance de los objetivos de la organización.

La gestión de riesgo operativo comprende el desarrollo de las actividades:

- Evaluación de riesgo operativo;
- Identificación de los riesgos operacionales más relevantes;
- Jerarquización de los riesgos operacionales (matriz);
- Determinación de los procedimientos de mitigación y control (planes de contingencia, continuidad y acción);
- Generación de las bases de datos de eventos de riesgo operacional;
- Definición de los límites de exposición al riesgo; y,
- Cuantificar, bajo un nivel de confianza adecuado, el potencial de pérdidas que se generarían como consecuencia de los factores de riesgo operacional y la determinación del patrimonio requerido para cubrir dichas pérdidas, a través de la dotación de capital económico.

Uno de los principales problemas que enfrentan los gestores del riesgo operativo, constituye el proceso de generación y administración de una enorme cantidad de información proveniente de fuentes heterogéneas, que abarcan transversalmente todas las áreas y ámbitos de una organización, por lo que su gestión requiere de herramientas sistemáticas que permitan evaluar los eventos y realizar un seguimiento oportuno y confiable.

Mediante resolución JB-2004-631¹¹, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador determinó los aspectos conceptuales que las instituciones financieras deben tener presente al momento de diseñar y esquematizar el proceso de implementación de un sistema integral de riesgos.

En la resolución en mención, que constituye el marco normativo de la gestión de riesgos, establece que “las instituciones del sistema financiero tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo”.

Mediante Resolución JB-2005-834¹², la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador emitió la normatividad referente a la “gestión del riesgo operacional. La referida resolución establece las definiciones, criterios, responsabilidades y parámetros que las instituciones financieras deben contemplar para un adecuado proceso de administración y gestión de los factores operaciones generadores potenciales de pérdidas.

Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los componentes: procesos, personas, tecnología de información y eventos externos, los cuales se interrelacionan entre sí.

3.4 COMPONENTES

El Comité de Basilea II¹³ identifica como componentes de riesgo operativo a:

¹¹ Resolución emitida por la Junta Bancaria del Ecuador en enero del 2004.

¹² Resolución emitida por la Junta Bancaria del Ecuador el 20 de octubre del 2005

¹³ Sanas Prácticas para la gestión y supervisión del Riesgo Operativo-Comité de Basilea Supervisión Bancaria Publicación No. 96 Febrero de 2003

- procesos internos;
- personas;
- tecnología de información ;y,
- eventos externos

3.4.1 Procesos internos

Es el conjunto de pasos o actividades enlazadas entre sí que parte de una entrada, se transforman y generan resultados que se evidencian en los entregables, sean estos, productos, servicios o insumos.

La posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos. En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

Los procesos se clasifican en:

Procesos gobernantes o estratégicos.- Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el Directorio y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación

estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

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

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

3.4.2 Personas

La entidad debe administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores. Se puede también incluir pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

Para un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y

administración del capital humano, los cuales considerarán al menos los siguientes procesos:

- a) Incorporación.- Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal;
- b) Permanencia.- Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,
- c) Desvinculación.- Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

3.4.3 Tecnología de información

La posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que puedan afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la institución al atender contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

Las instituciones pueden considerar en ésta área, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas de información, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e

integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI¹⁴ entre otros aspectos. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

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

3.4.4 Eventos externos

Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información.

3.5 FASES DE LA GESTIÓN DE RIESGO.

Las entidades financieras deberían desarrollar su propio enfoque y metodología para la gestión de riesgos, de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y complejidad de operaciones y otras características.

La implementación del sistema de gestión de riesgo operativo considerará las siguientes etapas:

¹⁴ Tecnología de Información.

3.5.1 Identificación

Consiste en reconocer y determinar los riesgos del proceso que impiden la consecución de los objetivos propios y corporativos.

La identificación efectiva del riesgo considera tanto los factores internos como externos que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos institucionales.

3.5.2 Valoración

Todos los riesgos materiales deberían ser evaluados por probabilidad de ocurrencia e impacto a la medición de la vulnerabilidad de la entidad a este riesgo.

Las entidades financieras deben estimar el riesgo inherente en todas sus actividades, productos, áreas particulares o conjuntos de actividades o portafolios, usando técnicas cualitativas basadas en análisis expertos, técnicas cuantitativas que estiman el potencial de pérdidas operativas a un nivel de confianza dado o una combinación de ambos.

3.5.3 Mitigación

Para todos los riesgos operativos materiales que han sido identificados, las entidades deben decidir si utilizan procedimientos apropiados de control y/o mitigación de los riesgos o asumir los que no pueden ser controlados, las instituciones financieras deben decidir si los aceptan, reducen el nivel de actividad del negocio expuesta o se retira de esta actividad completamente.

Los riesgos pueden ser aceptados, mitigados o evitados de una manera consistente con la estrategia y el apetito de riesgo institucional. Cuando sea posible, la entidad debería usar controles internos apropiados u otras estrategias de mitigación, como los seguros.

3.5.4 Monitoreo

Un proceso efectivo de monitoreo es esencial para una gestión adecuada del riesgo operativo. Un monitoreo regular de las actividades puede ofrecer la ventaja de detectar rápidamente y corregir deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo; también fomenta la identificación temprana de cambios materiales en el perfil de riesgo, así como la aparición de nuevos riesgos.

El alcance de las actividades de monitoreo incluye todos los aspectos de la gestión del riesgo operativo en un ciclo de vida.

El monitoreo también implica hacer el seguimiento al cumplimiento de los planes de acción, controles y los resultados de los indicadores y estadísticas, con el fin de garantizar la mitigación o eliminación del riesgo detectado riesgo operacional, dando prioridad a los riesgos que presentan mayor severidad y una alta probabilidad de que se materialice el evento, al igual que los eventos que tienen menor impacto y alta probabilidad.

CAPITULO IV

4. MATRIZ DE RIESGO

La matriz de riesgo es una herramienta de control y gestión utilizada para identificar los procesos más críticos de una organización, es decir las actividades relacionadas entre sí y agrupadas en virtud de la consecución de un objetivo común, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores internos y externos que producen los riesgos.

En general la matriz, permite obtener señales y advertencias concluyentes sobre los controles existentes y su efectividad real respecto de los resultados esperados que una organización tiene.

Los beneficios que aporta una matriz de riesgo entre otros tenemos:

- Permite asignar un valor de riesgo a un proceso, en virtud de la aplicación de criterios previamente definidos;
- Facilita evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización;
- Inicia con un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo en una organización;
- Integra la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo;
- Permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades
- Es consistente con los modelos de auditoría basados en riesgos ampliamente difundidos en las mejores prácticas internacionales (Coso, Coco - Cobit);
- Puede convertirse en un soporte conceptual y funcional de un efectivo sistema integral de gestión de riesgo;

- Es fundamental para evaluar los controles que deben de estar presentes tanto en las aplicaciones como en su entorno;
- Evalúa cada proceso en virtud de criterios que son de mayor importancia e impacto en el riesgo inherente y de control;
- Serán pobladas con la información obtenida de las evaluaciones de control interno efectuadas para cada proceso;
- Es una herramienta flexible que documenta los procesos y evalúa de manera global el riesgo de una institución.

El objetivo de ésta investigación es efectuar la planificación de las actividades de Auditoría Interna a partir de la matriz de riesgo operativo de la institución de modo que la planificación permita gestionar adecuadamente el riesgo institucional, disminuir el riesgo de auditoría y el uso inteligente de los recursos humanos y materiales.

Siendo la matriz de riesgo operacional el principal insumo para la planificación de actividades, es indispensable conocer la metodología de diseño. A continuación describimos una metodología general para levantar la matriz de riesgo operacional.

4.1 METODOLOGÍA.

La presente metodología permite desarrollar las actividades en cada fase de la administración de riesgo operativo, cuyo producto final es la construcción de la matriz de riesgo institucional.

4.1.1 Identificar

Consiste en reconocer y determinar los eventos de riesgos de cada proceso de la organización que impiden la consecución de los objetivos propios y corporativos. A continuación describimos las actividades a desarrollar dentro de ésta fase:

a) Identificación de procesos organizacionales.- La medición de riesgos se inicia con la identificación de los procesos que desarrolla la organización. La entidad debe contar con procesos definidos alineados a la estrategia y políticas internas de la entidad agrupados en:

- Procesos gobernantes o estratégicos;
- Productivos, operativos o fundamentales; y,
- Procesos habilitantes o apoyo.

El resultado de esta actividad es obtener un mapa de procesos de la organización. En el anexo 1 se adjunta un ejemplo de mapa genérico de procesos de una entidad financiera.

b) Identificación de los eventos de riesgo.- Determinados los procesos, deben analizarse cada uno para identificar los eventos de riesgo que lo afectan, en función del factor que lo produce. Para apoyar la identificación es necesario recurrir a fuentes de información histórica de eventos sucedidos en la organización que constan en las siguientes fuentes de información:

- Datos históricos (estadísticas, informes de Auditoría Interna, externa);
- Experiencia del dueño del proceso y usuarios; e,
- Información externa.

Adicionalmente debe identificarse eventos que si bien no tienen antecedentes de haberse suscitado en la organización como es el caso de ataques terroristas, catástrofes naturales, etc., ni tampoco tienen una elevada frecuencia de ocurrencia, el impacto que generarían de producirse puede ser catastrófico

para la continuidad del negocio. Para fundamentar la valoración puede recurrirse a información de fuentes externas sobre casos similares ocurridos a otras entidades financieras.

- c) **Identificación de causas, consecuencias y controles.**- Al identificar los eventos de riesgo que afectan a cada proceso, también se van estableciendo las causas, consecuencias que ocasionaron dicho riesgo, como también las acciones correctivas implementadas.

4.1.2 Cuantificar

Consiste en determinar el impacto y frecuencia de las pérdidas producidas por cada evento de riesgo.

- a) **Impacto.**- Es la magnitud del evento, para lo cual es necesario fijar una matriz de medición del impacto, determinando niveles de riesgo de acuerdo con las definiciones de la entidad, los cuales pueden ser tres, cuatro, o cinco; según como se desee fraccionar la escala de riesgo. En el cuadro siguiente se establece una matriz de con cuatro niveles de riesgo:

| Ranking | Nivel de Riesgo | Impacto |
|---------|-----------------|--------------------------|
| 1 | Bajo | Perjuicios tolerables |
| 2 | Medio | pérdida financiera media |
| 3 | Alto | Alta pérdida financiera |
| 4 | Extremo | Pérdida financiera grave |

- b) **Probabilidad.**- Es el nivel de repetición del evento de riesgo analizado, para determinar el nivel de probabilidad, al igual que

el impacto, es necesario establecer un matriz de medición de probabilidad de acuerdo a la necesidad de la entidad, como la siguiente:

| Ranking | Nivel de Riesgo | Probabilidad |
|---------|-----------------|--|
| 1 | Bajo | Ocurre en circunstancias excepcionales |
| 2 | Medio | Puede ocurrir en cualquier momento |
| 3 | Alto | Ocurre en la mayoría de las circunstancias |
| 4 | Extremo | Evento permanente |

En la medición y valoración de impacto y probabilidad al no existir datos estadísticos históricos se puede realizar con la ayuda de: registros anteriores (informes de Auditoría Interna, externa informes internos de la entidad, entre otros), práctica y experiencia relevante, literatura relevante publicada y juicios de especialistas a efecto de obtener mayor objetividad en la medición y por lo tanto mayor certeza en los resultados del riesgo.

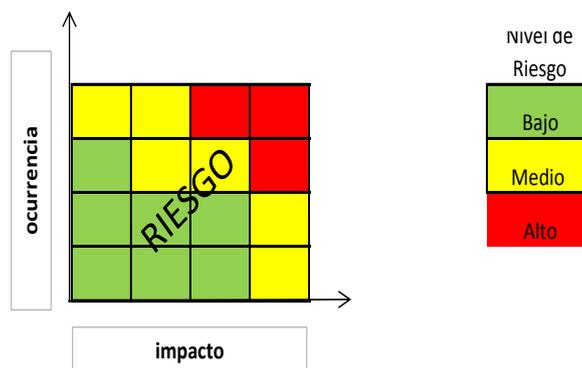
Es necesario fijar un horizonte de tiempo desde la fecha en que se va a medir la probabilidad y ocurrencia. Para efecto de la metodología consideramos un horizonte de 10 años hacia atrás de la fecha de medición.

Para obtener un adecuado juicio de especialistas debe formarse un Comité de Expertos¹⁵, estará integrado por:

¹⁵ Comité de Expertos, es grupo de colaboradores multidisciplinario de expertos en diferentes áreas pero que guardan relación con el proceso en análisis y poseen una preparación técnica en la metodología de riesgo a aplicar en la entidad.

- Técnico de riesgo operativo
- Auditor Interno
- Dueño de proceso analizado
- Usuarios del proceso analizado

c) **Riesgo inherente.**- Las probabilidades e impacto se combinan para producir el nivel de riesgo inherente, que se ilustra en el mapa de riesgo¹⁶ adjunto:



El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad.

¹⁶ Mapa de Riesgos.- El mapa de riesgos es una herramienta útil de control interno que permite presentar una panorámica de los riesgos a los que está expuesta cualquier organización; independiente de la forma como se presente dicho mapa. Es un gráfico en donde se identifican y se ubican las áreas, actividades, activos que podrían verse afectados durante la ocurrencia de un evento adverso.

| |
|-------------------------|
| RIESGO INHERENTE |
|-------------------------|

| Ranking | Nivel de riesgo | Descripción del nivel de riesgo |
|---------|-----------------|--|
| 1 | Bajo | Perdidas que la organización puede asumir sin afectar su situación patrimonial |
| 2 | Medio | Perdidas que afectan la situación patrimonial pero son superables |
| 3 | Alto | Perdidas que pueden causar el cierre temporal o definitivo de la organización |

- d) Efectividad de los controles.-** Identificado los riesgos y sus causas, se debe identificar los controles de cada riesgo y valorar su efectividad en la aplicación.

Los controles deben cumplir con las siguientes características:

- Relación con lo planteado: siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la Entidad o por el proceso;
- Medición: debe facilitar la medición y cuantificación de los resultados;
- Detectar desviaciones: una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación o con respecto a los estándares o políticas definidas;

- Establecer medidas correctivas: el objeto del control es prever fallas y corregir los errores; y,
- Debe ser cíclico y repetitivo.

Con el fin de determinar si los controles existentes son eficaces, se aplica el principio del autocontrol y la autogestión, en donde cada funcionario es responsable por controlar su trabajo, detectar desviaciones y hacer correctivos. Los indicadores de gestión, son una herramienta que sirven de parámetro para determinar si los controles existentes cumplen su función y están alineados con el logro de los objetivos.

El monitoreo por parte de los organismos de control, también sirven de referente al momento de evaluar la eficacia de los controles. En cada uno de los procesos, los dueños de los procesos al evaluar la eficacia de sus controles, determinan:

- Eficiencia del control. Se determina si el control cumple con los objetivos para el cual fue diseñado. (satisfactorio, insatisfactorio)
- Categoría: Determina si el control es de tipo preventivo, correctivo, detectivo y si se lleva a cabo de forma manual, automático o mixta (automático y manual).
- Estado. Determina la frecuencia con la cual se aplica (Anual, trimestral, mensual, semanal, diario, continuo o ad hoc).
- Evaluación del control. Se determina si es efectivo (verificado o no), no efectivo (verificado o no) o no definido.

| |
|----------------------------------|
| EFFECTIVIDAD DE CONTROLES |
|----------------------------------|

| Ranking | Nivel de Control | Calidad del control |
|---------|------------------|----------------------------------|
| 0 | Bajo | Controles de auditoría |
| 1 | Medio | Controles preventivos (manuales) |
| 2 | Alto | Control Automático |

e) Riesgo residual.- El riesgo neto residual, es resultado de la relación entre el riesgo inherente y el nivel de efectividad de los controles que la entidad posee para minimizar los factores de riesgo identificados.

4.1.3 Mitigar

A partir de la determinación del “Riesgo Neto Residual” los administradores pueden tomar decisiones en torno a las acciones que deben realizar para minimizar el riesgo.

El valor del Riesgo Neto se obtendrá de la diferencia del total del riesgo inherente restando con la efectividad del control aplicado a la fecha de la evaluación.

Cabe destacar que si el resultado matemático de la diferencia entre el riesgo inherente y el riesgo de control es igual a cero, siempre se considera un nivel de riesgo residual de 1 equivalente a riesgo bajo ya que la probabilidad de riesgo no desaparece únicamente se minimiza.

Las opciones de tratamiento que los administradores pueden ejecutar para mitigar los riesgos son las siguientes:

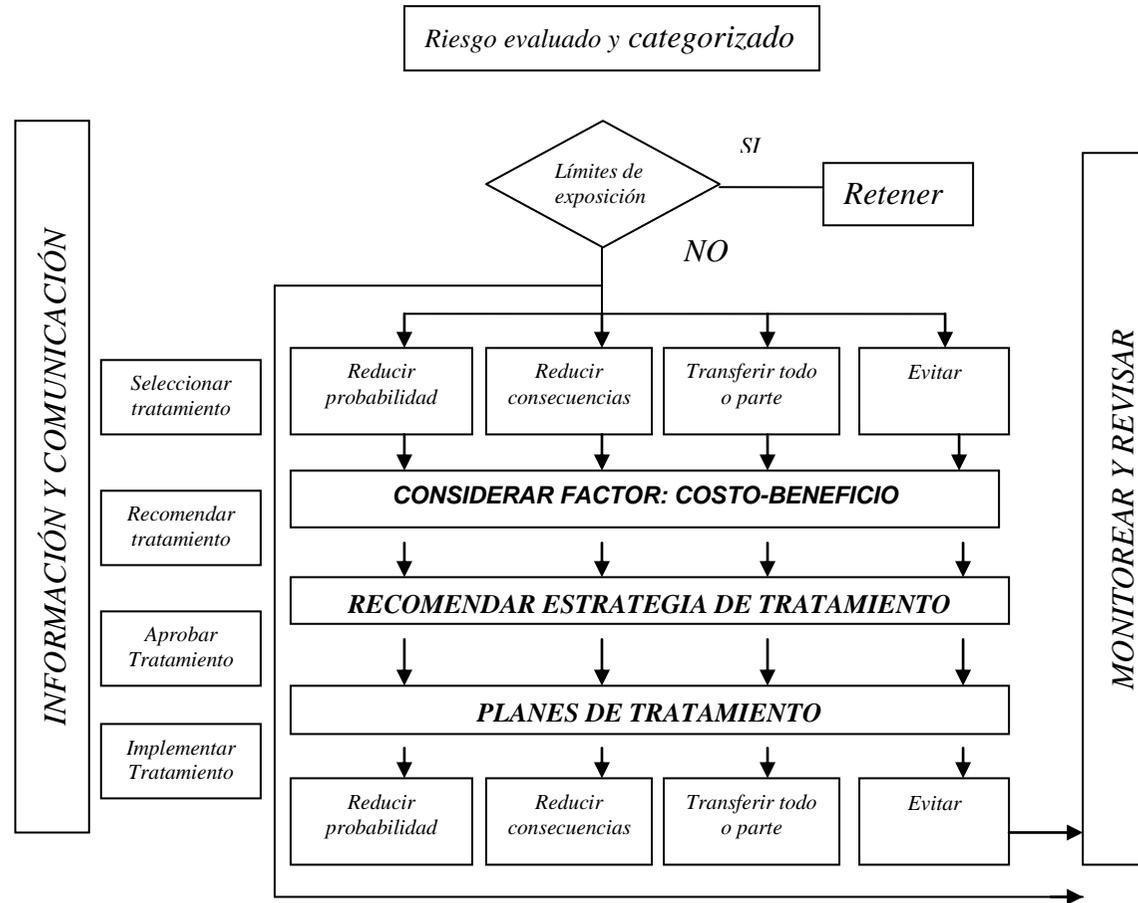
- Evitar;
- Reducir la probabilidad de ocurrencia mediante un plan de acción;
- Reducir sus consecuencias mediante un plan de contingencia
- Transferir ; y,
- Asumir

Para decidir la opción de tratamiento más adecuada para gestionar un determinado riesgo se utiliza un árbol de decisión¹⁷, como el adjunto:

¹⁷ Un árbol de decisión es una forma gráfica y analítica de representar todos los eventos (sucesos) que pueden surgir a partir de una decisión asumida en cierto momento. Nos ayudan a tomar la decisión “más acertada” desde un punto de vista probabilístico, ante un abanico de posibles decisiones. Permite desplegar visualmente un problema y organizar el trabajo de cálculos que deben realizarse.

El árbol de decisión adjunto fue desarrollado en base al que se presenta en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/643/3/Capitulo%202.pdf> E Arostegui-2010 Página 21, numeral 2.2 Administración de Riesgo, Capítulo II Planificación de la Auditoría y Administración del Riesgo

ARBOL DE DECISION



- a) Asumir el riesgo.- Es quizá el más común de los métodos para enfrentar los riesgos pues muchas veces una acción positiva no es transferirlo o reducir su acción, cada organización debe decir cuáles son los riesgos que puede asumir sin que afecte su situación financiera o patrimonial
- b) Evitarlo.- La entidad no acepta el riesgo. Esta técnica puede ser más negativa que positiva. Si el evitar riesgos fueran usado excesivamente el negocio sería privado de muchas oportunidades de ganancia y probablemente no alcanzaría sus objetivos.
- c) Transferir.- Transferir riesgos, todo o en parte, la posibilidad de pérdida es transferida, por ejemplo: Contratación de un seguro para cubrir posibles eventos de robo.
- d) Reducir probabilidad.- Los riesgos pueden ser reducidos mediante la implementación de controles para lo cual es necesario desarrollar un plan de acción.

Plan de acción.- Documento que contiene el desarrollo de las tareas específicas en donde están priorizadas las iniciativas más relevantes para cumplir con las actividades necesarias y minimizar un determinado riesgo

El plan de acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución o área dependiendo del proceso, establece plazos, responsables y seguimiento.

Establecimiento, evaluación y seguimiento de mitigación y control, por tipo de riesgo operativo.

La propuesta del plan de acción debe ser elaborada por el dueño del proceso y revisada por la Unidad de Riesgo y aprobada por el Comité de Riesgo.

La Unidad de Riesgo y Auditoría Interna son los responsables de monitorear la implementación de los planes de acción, evaluar y validar la efectividad de la mitigación.

- e) Reducir la ocurrencia.- Para la mitigación de los riesgos extremos a los que está expuesta la organización, deben contarse con planes de contingencia que deben ser activados cuando el riesgo supera los límites de exposición definidos por la entidad.

Plan de contingencia.- Contiene las medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad del negocio y las operaciones de una compañía. El plan de contingencia sirve para mitigar las amenazas a las que está expuesta la organización.

4.1.4 Monitoreo

El Monitoreo consiste en hacer seguimiento al cumplimiento de los planes de acción, controles y los resultados de los indicadores y estadísticas, con el fin de garantizar la mitigación o eliminación del riesgo detectado, dando prioridad a los riesgos que presentan mayor severidad y una alta probabilidad que se materialice el evento, al igual que los eventos que tienen menor impacto y alta probabilidad.

Los responsables del control de riesgos deben procurar:

- Un seguimiento del cumplimiento de los planes de acción y controles.
- La revisión del proceso cuando la estadística o el indicador se encuentre por debajo de la meta o de los niveles máximos y mínimos permitidos.
- La responsabilidad de identificar, analizar y monitorear los riesgos en primera instancia, recae en el dueño del proceso.

Las medidas de control adoptadas por la Entidad serán monitoreadas por riesgo operacional y por los dueños de procesos para asegurar que las circunstancias cambiantes en el entorno, no alteren los riesgos; los riesgos no permanecen estáticos y los factores que cambien podrían afectar las probabilidades e impactos, como también la conveniencia y costos de los tratamientos que se requieran para su mitigación.

Revisión de entes de control: Deben evaluar periódicamente la efectividad y cumplimiento de todas y cada una de las etapas y los elementos del sistema de gestión de riesgos con el fin de determinar las deficiencias y sus posibles soluciones.

Revisión de los dueños de procesos: Los dueños asignados en cada proceso deben efectuar auto-evaluaciones de acuerdo a lo definido y programado por la unidad de riesgo operacional; en este sentido ellos tienen el deber de realizar las actividades mínimas para garantizar el adecuado ingreso de información.

Al final de las actividades desarrolladas en cada fase del proceso de la gestión de riesgo es obtener la matriz de riesgo institucional por procesos.

4.2 MATRIZ DE RIESGO.

4.2.1 Generalidades

La matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión utilizada para identificar el tipo y nivel de riesgo de cada proceso organizacional; una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible, debe evaluar de manera integral el riesgo de la institución, a partir de lo cual realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad, constituyéndose en un soporte conceptual y funcional de un efectivo sistema integral de Gestión de Riesgo.

La matriz de riesgo incluye la siguiente información:

- Identificación del proceso;
- Detalle del tipo de proceso;
- Identificación del riesgo;
- Descripción del riesgo;
- Factor de riesgo;
- Nivel de ocurrencia;
- Nivel de impacto;
- Nivel de riesgo inherente;
- Nivel de eficiencia del control;
- Descripción del control; y.
- Nivel de riesgo residual.

La matriz de riesgo debe ser aprobada por cada dueño del proceso y por el responsable riesgo operativo.

4.3 PLANIFICACION DE ACTIVIDADES DE AUDITORIA CON BASE A LA MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO.

La Auditoría Interna es una actividad de asesoría, independiente y objetiva, diseñada para agregar valor y asegurar la corrección de las operaciones de una institución, ayuda al cumplimiento de los objetivos de una organización, brindando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, el control y los procesos organizacionales presentes y futuros.

La auditoría basada en riesgos¹⁸ consiste en un conjunto de procesos mediante los cuales la auditoría provee aseguramiento independiente al directorio, acerca de:

- Si los procesos y medidas de gestión del riesgo que se encuentran implementadas están funcionando de acuerdo a lo esperado;
- Si los procesos de gestión de riesgo son apropiados y están bien diseñados; y,
- Si las medidas de control de riesgos que la gerencia ha implementado son adecuadas y efectivas, y reducen el riesgo al nivel de tolerancia aceptado por el directorio.

La auditoría basada en riesgos depende del nivel de desarrollo que la propia institución del sistema financiero ha alcanzado en la gestión de riesgos en el área objeto a examen, y el grado en que han sido definidos los objetivos determinados por la gerencia contra los cuales pueden medirse los resultados asociados.

¹⁸ Artículo 8 de la sección III "Definición de la Auditoría Interna, Funciones del Auditor Interno y Plan de Trabajo del Auditor Interno" del Capítulo II "Normas para la Calificación de los Auditores Internos de las Entidades Sujetas al Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros de libro I "Normas Generales para la aplicación de la Ley general de Instituciones del Sistema Financiero de la Codificación de Resoluciones Bancarias.

Cuando la institución del sistema financiero cuenta con un sistema de gestión del riesgo adecuado en las áreas bajo examen, sin perjuicio de la necesidad de verificaciones adicionales propias del debido cuidado profesional, la auditoría basada en riesgos puede confiar en mayor grado en la evaluación del riesgo que la propia institución ha realizado y desarrollar el “plan” basado en riesgos que complemente las acciones realizadas por la entidad y aumente el valor de las actividades de Auditoría Interna.

Cuando la institución del sistema financiero cuenta con un sistema de gestión de riesgos menos desarrollado, la auditoría basada en riesgos requiere descansar más en la evaluación de riesgo que hace el propio auditor.

Para que la hipótesis planteada en la presente investigación sea efectiva se entiende que la organización cuenta con un sistema de gestión de riesgo operativo adecuado, y que ha sido revisado por el auditor interno con resultados aceptables.

De la matriz de riesgo operativo institucional el auditor interno obtiene la siguiente información:

Riesgo por proceso.- Identifica el nivel de riesgo que cada proceso aporta a la entidad categorizándolos en riesgo alto, medio o bajo, con base a esta categorización el auditor interno determinará la prioridad y frecuencia con la cual realizará las auditorías, tomando como base al riesgo inherente determinado.

| Tipo de riesgo | Nivel de riesgo inherente | Prioridad | Descripcion |
|---|---------------------------|-----------|--------------------------------------|
| Multas y Sanciones | Alto | 1 | Aplicacion de revisiones mensuales |
| | Medio | 2 | Aplicacion de revisiones semestrales |
| | Bajo | 3 | Aplicacion de revisiones anuales |
| Disminucion del valor de los activos | Alto | 1 | Aplicacion de revisiones mensuales |
| | Medio | 2 | Aplicacion de revisiones semestrales |
| | Bajo | 3 | Aplicacion de revisiones anuales |
| Indeminizaciones y restituciones a terceros | Alto | 1 | Aplicacion de revisiones mensuales |
| | Medio | 2 | Aplicacion de revisiones semestrales |
| | Bajo | 3 | Aplicacion de revisiones anuales |

Causas de eventos de riesgo.- Detalle de las causas que originan un evento de riesgo y el factor que lo genera, con esta información el auditor podrá desarrollar el programa de procedimientos que aplicará en cada examen de auditoría.

Riesgo de inherente.- Identifica el nivel inherente de riesgo que cada evento por su naturaleza contribuye a la organización

Riesgo de control.- Identifica los controles y establece un grado de efectividad por cada control, con esta información el auditor podrá establecer si efectuará pruebas de cumplimiento o sustantivas según sea el nivel de efectividad del control; si el control esta categorizado como alto serán pruebas de cumplimiento, si es medio las pruebas serán de cumplimiento y sustantivas, y sustantivas si el control es bajo.

Detalle de acciones.- Identifica cual es la decisión de la entidad con respecto a la mitigación de determinado riesgo; con esta información el Auditor deberá planificar actividades tendientes a realizar el seguimiento a la implementación o avance de los planes de acción y contingencia en la organización.

Al obtener ésta información el auditor cumple con las fases¹⁹ de la planificación general de la auditoría:

- Identificación del proceso auditar;
- Conocimiento de la estructura del sistema de control interno;
- Determinación del riesgo de auditoría (inherente y detección); y,

Con base a la información recopilada desarrolla la priorización de procesos a auditar basados en el riesgo, define programas de auditoría; tipos y cantidad de pruebas a ejecutar fases que deben desarrollarse en la planificación específica de Auditoría.

¹⁹ Proceso operativo de la planificación de auditoría Interna numeral 2.4 de la presente investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de desarrollar éste estudio fue evidenciar que la matriz de riesgo operativo es una herramienta útil para la planificación de las actividades de la Unidad de Auditoría Interna en una entidad del sistema financiero, de manera que otorgue mayor eficacia, eficiencia en el desarrollo de su gestión.

La investigación es interesante porque para construir la matriz de riesgo operativo requiere un amplio conocimiento del flujo de cada proceso que desarrolla la entidad financiera, pues a partir de estas definiciones se generan importante información para la toma de decisiones que son vitales para la continuidad del negocio

De hecho esta investigación resume en forma clara y concisa la metodología de identificación, medición y monitoreo de riesgo operativo que puede ser aplicada por cualquier tipo de organización.

Luego de haber desarrollado el temario propuesto, presento las principales conclusiones:

1. La Auditoría Interna en las organizaciones, actualmente presenta un cambio de relevante importancia en la función que desarrolla, ha pasando del rol de supervisor de actividades operativas y contables, para convertirse en una unidad que agrega valor al logro de los objetivos estratégicos; al asesorar y proporcionar información útil y oportuna a la alta dirección para la toma de decisiones importantes a través de sus recomendaciones.
2. Para tomar de base la matriz de riesgo operativo para planificar las actividades de Auditoría Interna, la gestión de riesgo operativo específicamente debe estar diseñada y ajustado de acuerdo a las características y problemática de cada organización.

3. La planificación de las actividades de la gestión de Auditoría Interna es de vital importancia; una planificación adecuada comparte la visión con los miembros del equipo de Auditoría, constituyéndose en el eje central que movilizará las capacidades y recursos orientados hacia el logro de objetivos.
4. La administración empresarial actual debe estar basada en una adecuada gestión de los riesgos integrales que afectan o pueden afectar en el futuro a la organización, conocer en forma práctica y concisa la metodología de administración de riesgos es fundamental para proporcionar resultados que agreguen valor al desarrollar cualquier gestión administrativa.
5. Luego del estudio efectuado concluimos que la matriz de riesgo operativo de una organización, por la información que proporciona, se convierte en una herramienta eficaz para la planificación de las actividades de Auditoría, pues permite direccionar los recursos de la unidad o departamento de Auditoría a analizar las áreas más álgidas de la organización de acuerdo al nivel de riesgo que aportan cada proceso de la organización y que por ende su control es de mayor interés a la administración.

A partir de las conclusiones expuestas se generan las **recomendaciones** siguientes:

1. Los auditores internos deben relevar dentro de cada organización la importancia de la gestión que desarrolla, destacando el valor agregado que aporta en cada recomendación o sugerencia que propone en los diferentes informes presentados luego de las evaluaciones practicadas a efecto de cambiar la imagen actual del auditor por la de asesores de la gestión empresarial.
2. Para el éxito de la planificación de auditoría con base a la matriz de riesgo operativo institucional el Auditor Interno verificará que la organización cuenta con un adecuado sistema de gestión de riesgos.

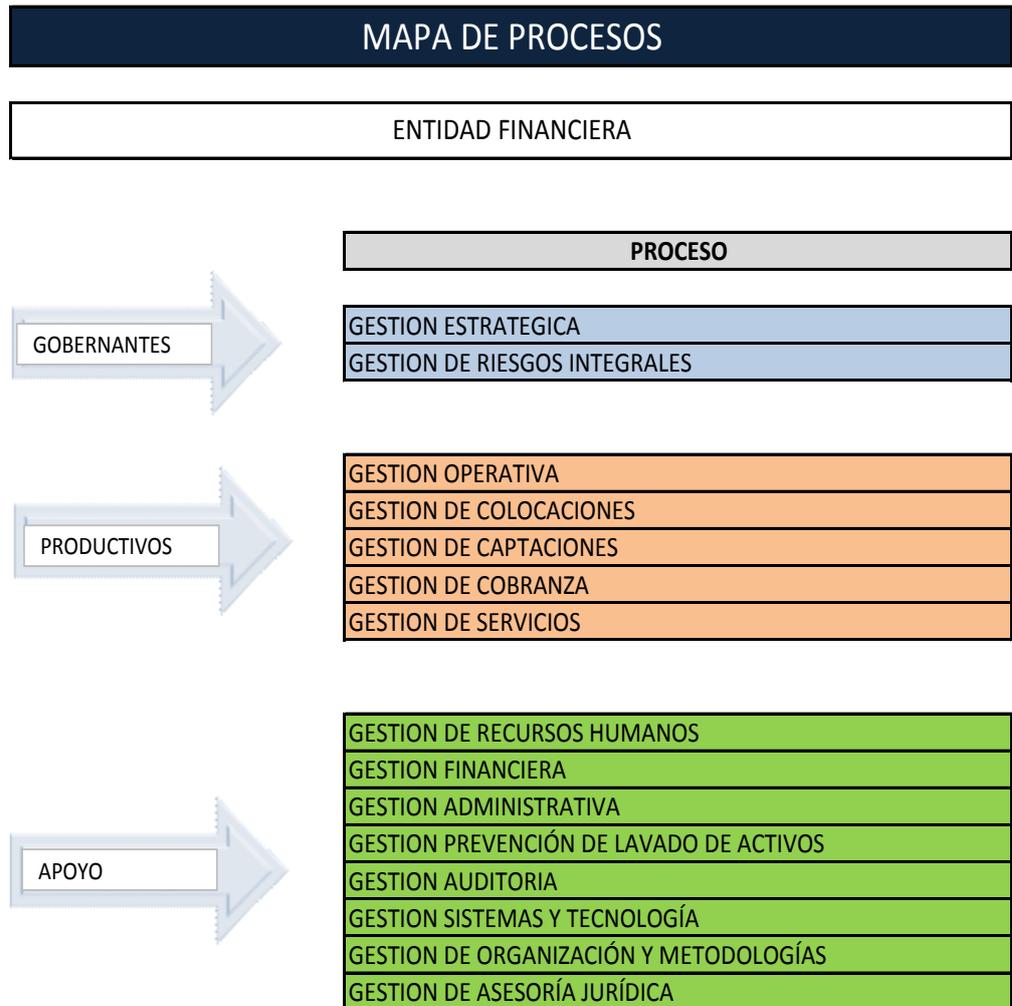
3. Los Auditores Internos deben efectuar una planificación adecuada de las labores de auditoría, esta herramienta es la base del éxito para alcanzar la efectividad, eficiencia y calidad de la gestión de una Unidad de Auditoría Interna, por lo tanto esta etapa debe ser ejecutada por profesionales altamente capacitados y con vasto conocimiento de las normas y técnicas de auditoría, así como del entorno tanto interno como externo de la organización
4. Las empresas en general deben incorporar en su administración la adopción de una adecuada gestión integral de riesgos organizacionales, para determinar los procesos álgidos que requieren mayor atención y control para desarrollar una gestión oportuna que evitará impactos futuros negativos que pueden comprometer la continuidad de la organización.
5. A los profesionales en formación de Universidad Técnica Particular de Loja interesarse por el estudio sobre la administración de los riesgos integrales, en los conocimientos amplio y profesional de estos temas les proporcionará herramientas de alto desempeño para el desarrollo de funciones en cualquier ámbito de administración de una empresa, además de ser una oportunidad para acceder a fuentes de trabajo con remuneraciones significativas.
6. A los auditores internos recomiendo la utilización de la matriz de riesgo operativo en la planificación de las actividades de la unidad de auditoría, por la información que aporta para la identificación del nivel de riesgo con lo cual el auditor podrá con base a una herramienta técnicamente elaborada priorizar las actividades y encaminar los recursos hacia el logro de los objetivos con eficiencia, eficacia y calidad.

BIBLIOGRAFIA

- CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES (2007): Ley General de instituciones financieras del Ecuador, Quito-Ecuador, Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DEL ECUADOR, (2011) Auditoria Basada en Riesgos, Quito-Ecuador
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DEL ECUADOR, (2011).- Marco Integrado de Control Interno y Gestión de Riesgo Quito- Ecuador
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, (2006): Marco para la práctica profesional de la Auditoría Interna, Quito. Publingraf.
- BLANCO LUNA YANEL, (2009): Normas y procedimientos de la Auditoría Integral, Bogotá-Colombia Editorial Kimpres Ltda.
- MADARIAGA JUAN MARIA (2004): Manual práctico de auditoría, Barcelona – España, Ediciones Deusto
- FONSECA BORJA RENE (1989): Auditoría Interna, Quito, Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda.
- SOLER RAMOS JOSE (1999): Gestión de riesgo financiero, un enfoque práctico para países latinoamericanos, Washington D. C. – Estados Unidos de América, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Seminario-Taller (2006): Riesgo Operacional, Quito- Ecuador, Banco del Pichincha.

- Seminario (2010) Introducción al Riesgo. Basilea II y Basilea III, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- Seminario (2010) Riesgo Operacional y Riesgo Reputacional, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- [Http://www.gestiopolis.com/recursos/expertos](http://www.gestiopolis.com/recursos/expertos)
- [Http://www.superintendencia.gob.ec](http://www.superintendencia.gob.ec)
- http://www.forodepagos.org/pdf/henrich_riesgo_operacional.pdf
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.uv.cl/contraloria/pags/interes13.htm>
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/643/.pdf>

ANEXO 1 MAPA DE PROCESOS



ANEXO 2

MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO

Diseñamos una matriz de riesgo operativo para un banco privado, su diseño se basa en las siguientes consideraciones:

- a)** Aplicamos la metodología de riesgo²⁰.
- b)** Elaboramos un mapa de procesos incluyendo los procesos básicos que deben ejecutarse en un banco privado; analizamos cada proceso e identificamos la función y objetivo para clasificarlos en gobernantes, productivos y de apoyo.
- c)** Analizamos el flujo de cada proceso para identificar los riesgos que pueden ocurrir en la ejecución de cada proceso; identificamos las causas que generan cada evento de riesgo y el factor que lo produce.

Para desarrollar poder desarrollar este punto nos basamos en la experiencia y conocimientos adquiridos a través de años de prestar servicios a una entidad bancaria.

- d)** La matriz de riesgo es una matriz general que para el efecto del presente trabajo no se aplica específicamente a una entidad bancaria, por lo tanto para determinar la calificación del nivel ocurrencia, impacto, y efectividad del control utilizamos datos supuestos.

Sin embargo ajustándonos a la metodología nos enmarcamos dentro de los siguientes parámetros:

²⁰ Numeral 4.1 METODOLOGÍA DE RIESGO de éste estudio

Ocurrencia:

| Nivel de Riesgo | Probabilidad | Frecuencia ocurrencia de pérdida |
|-----------------|--|---|
| Bajo 1 | Ocurre en circunstancias excepcionales | No ha ocurrido en los últimos diez años |
| Medio 2 | Puede ocurrir en cualquier momento | Ocurre una vez cada 5 años |
| Alto 3 | Ocurre en la mayoría de las circunstancias | Ocurre cada 3 años |
| Extremo 4 | Evento permanente | Ocurre anualmente |

Impacto:

Para fijar el impacto considerando como referencia el Patrimonio Técnico²¹

| Nivel de Riesgo | Impacto | Parámetros de Impacto |
|-----------------|--------------------------|--|
| Bajo 1 | Perjuicios tolerables | <ul style="list-style-type: none"> * No impacta en los clientes * No hay divulgación de problema ni propaganda del suceso * No interviene el regulador * El Monto del perjuicio es menor al 0,1% del Patrimonio Técnico |
| Medio 2 | pérdida financiera media | <ul style="list-style-type: none"> * Posibilidades de suspensión en los servicios pero el impacto sobre los clientes no son significativos * Circulaciones por internet y propaganda menor * El regulador emite comentarios adversos pero no interviene * El monto del perjuicio es menor al 1% de |

²¹ Patrimonio Técnico.- En el Ecuador, el patrimonio técnico está constituido por la suma de capital pagado, reservas, el total de las utilidades del ejercicio corriente, utilidades de ejercicios anteriores, aportes a futuras capitalizaciones, obligaciones convertibles, menos la deficiencia de provisiones, amortizaciones, y depreciaciones requeridas, desmedros, y otras partidas que la institución financiera no haya reconocido como pérdidas y que la Superintendencia de Bancos las catalogue como tales. (ver resolución JB-20001-382 del 8 de octubre del 2001).

| Nivel de Riesgo | Impacto | Parámetros de Impacto |
|-----------------|-------------------------|---|
| Alto 3 | Alta pérdida financiera | <ul style="list-style-type: none"> * Repercusiones sobre los clientes es significativa * Artículos de prensa, televisión, internet, es decir divulgación significativa por un día máximo * Acciones por parte del regulador que pueden incluir multas * El monto del perjuicio es menor al 3% del |
| Extremo 4 | Alta pérdida financiera | <ul style="list-style-type: none"> * Afecta a los clientes, suspensión prolongada del servicio * Repercusiones gubernamentales a nivel político y pérdida de la confianza del público * Multas impuestas por el regulador significativas * El monto del perjuicio es superior al 3% del Patrim |

- e) Para calcular el riesgo inherente aplicamos la siguiente fórmula y nos referimos al mapa de riesgo descrito en la metodología para caracterizar el nivel de riesgo residual

RIESGO INHERENTE = OCURRENCIA X IMPACTO

Para determinar el riesgo residual aplicamos la fórmula siguiente, tomando en cuenta el concepto de riesgo bajo ninguna circunstancia el riesgo es 0 a los eventos en los cuales el resultado de aplicar la fórmula 0 se categoriza el riesgo como bajo

RIESGO RESIDUAL = RIESGO INHERENTE – CONTROL

- f) Una vez determinado el riesgo inherente, se define el tratamiento que la entidad dará a determinado riesgo.

Desarrollamos la matriz de riesgo operativo para los procesos:

- Gestión estratégica
- Gestión de riesgos integrales
- Gestión operativa
- Gestión colocaciones
- Gestión captaciones
- Gestión cobranzas
- Gestión de servicios
- Gestión de recursos humanos
- Gestión financiera
- Gestión administrativa
- Gestión de prevención de lavado de activos
- Gestión de auditoría
- Gestión de sistemas y tecnología
- Gestión de organización y metodologías
- Gestión de asesoría jurídica.

| ENTIDAD FINANCIERA | | | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|------------------|-------------------|-------------------------|----------------|--------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO | | | | | | | | | |
| PROCESO | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | | | | | | | | |
| TIPO DE PROCESO: | GOBERNANTE | | | | | | | | |
| RIESGOS | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO |
| Pérdidas financieras relacionados por una inadecuada planificación estratégica | - No existe disposición de la Administración para su elaboración | - Proceos | 1 | 3 | 1 | 0 | Sin controles | 1 | Elaborar plan estratégico |
| | - No se ajusta a la nueva realidad de la organización | - Proceos | 1 | 3 | 1 | 0 | Sin controles | 1 | |
| | - No existe un programa de capacitación para personal nuevo | - Proceos | 3 | 1 | 1 | 0 | Sin controles | 1 | |
| | - Sin definir un proceso periodico de seguimiento | - Proceos | 3 | 3 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |
| Pérdidas financieras relacionados por incumplimiento de planes operativos | - Incumplimiento por parte de algunos departamentos | - Proceos | 2 | 3 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | Implementar procesos de evaluación |
| | - Sin definir un proceso evaluación de planes operativos | - Proceos | 3 | 3 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |
| | - Jefes departamentales no evaluan internamente la gestión efectuada | - Proceos | 3 | 3 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |
| | - Jefes departamentales no socializan su plan operativo dentro del área | - Proceos | 3 | 3 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |
| Realizado por: Riesgo Operativo | | Aprobado: | | Dueño del proceso | | | | | |

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO **OPERACIONES**
TIPO DE PROCESO: **PRODUCTIVO**

| RIESGO | DETALLE DEL RIESGO | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN DE GESTION DE RIESGO |
|--|--|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|--|
| Disminución de activos financieros por fallas en seguridades físicas | - No mantener una póliza de seguro soporte de los documentos custodiados (Custodio de valores) producido por causas naturales | - Proceso | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | Implementación de controles y Transferir el riesgo |
| | - Pérdidas de titulos valores de clientes en garantía o custodio por fallas en seguridad | - Proceso | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |
| | - Pérdidas de titulos valores de clientes en garantía o custodio por archivo inadecuado | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |

Realizado por: Riesgo Operativo

Aprobado: Dueño del proceso

ENTIDAD FINANCIERA

MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO

PROCESO
TIPO DE PROCESO: COLOCACIONES
PRODUCTIVO

| RIESGO | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN GESTION DE RIESGOS |
|---|---|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|
| Multas y Sanciones por fallas en la documentación e información de clientes | - Excepciones no regularizadas o no autorizadas | - Proceos | 4 | 2 | 2 | 1 | Manual | 1 | Optimización de controles |
| | - Excepciones autorizadas por el funcionario que no corresponde | - Proceos | 2 | 4 | 2 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Pérdidas de documentos por inadecuados procedimientos de custodia | - Proceos | 1 | 2 | 1 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| | - Pérdida de documentos debido a fallas en los procesos de entrega recepción | - Proceos | 2 | 1 | 1 | 1 | Sin controles | 1 | |
| Indeminización por accesos de información no autorizados | - Consultas al buró de crédito no autorizadas por el cliente | - Personas | 2 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | Implementación de controles |
| Pérdidas financieras por errores en la determinación de la capacidad de pago | - Fuentes de ingresos no justificadas documentadamente | - Proceos | 3 | 4 | 3 | 1 | Manual | 2 | Reingeniería de proceso |
| | - Gastos financieros no justificados | - Proceos | 3 | 4 | 3 | 1 | Manual | 2 | |
| Multas y Sanciones por incumplimientos a los límites de crédito en la concesión de créditos | - Créditos desembolsados por montos superiores al 200% del patrimonio del cliente | - Proceos | 3 | 2 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| | - Dividendos de créditos de consumo superan el 50% de los ingresos netos | - Proceos | 3 | 2 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | |
| | - Valor de hipotecas o prendas no cubren el crédito en el 140% | - Proceos | 3 | 2 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | |
| Pérdidas financieras por errores en la determinación de la capacidad de pago | - Créditos aprobado por el nivel que no corresponde según la matriz de riesgo (desconocimiento) | - Proceos | 3 | 1 | 1 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| | - Créditos aprobado por el nivel que no corresponde según la matriz de riesgo (fraude interno) | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO **COLOCACIONES**
TIPO DE PROCESO: **PRODUCTIVO**

| RIESGO | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN GESTION DE RIESGOS |
|---|---|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|
| | | | | | | | | | |
| Multas y Sanciones por fallas en la documentación e información de clientes | - Excepciones no regularizadas o no autorizadas | - Proceos | 4 | 2 | 2 | 1 | Manual | 1 | Optimización de controles |
| | - Excepciones autorizadas por el funcionario que no corresponde | - Proceos | 2 | 4 | 2 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Pérdidas de documentos por inadecuados procedimientos de custodia | - Proceos | 1 | 2 | 1 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| | - Pérdida de documentos debido a fallas en los procesos de entrega recepción | - Proceos | 2 | 1 | 1 | 1 | Sin controles | 1 | |
| Indemnización por accesos a información no autorizados | - Consultas al buró de crédito no autorizadas por el cliente | - Personas | 2 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | Implementación de controles |
| Pérdidas financieras por errores en la determinación de la capacidad de pago | - Fuentes de ingresos no justificadas documentadamente | - Proceos | 3 | 4 | 3 | 1 | Manual | 2 | Reingeniería de proceso |
| | - Gastos financieros no justificados | - Proceos | 3 | 4 | 3 | 1 | Manual | 2 | |
| Multas y Sanciones por incumplimientos a los límites de crédito en la concesión de créditos | - Créditos desembolsados por montos superiores al 200% del patrimonio del cliente | - Proceos | 3 | 2 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| | - Dividendos de créditos de consumo superan el 50% de los ingresos netos | - Proceos | 3 | 2 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | |
| | - Valor de hipotecas o prendas no cubren el crédito en el 140% | - Proceos | 3 | 2 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | |
| Pérdidas financieras por errores en la determinación de la capacidad de pago | - Créditos aprobado por el nivel que no corresponde según la matriz de riesgo (desconocimiento) | - Proceos | 3 | 1 | 1 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| | - Créditos aprobado por el nivel que no corresponde según la matriz de riesgo (fraude interno) | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |

ENTIDAD FINANCIERA
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO

PROCESO **COLOCACIONES**
TIPO DE PROCESO: **PRODUCTIVO**

| RIESGO | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN GESTION DE RIESGOS |
|---|---|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|
| | | | | | | | | | |
| Multas y Sanciones por fallas en la documentación e información de clientes | - Excepciones no regularizadas o no autorizadas | - Proceos | 4 | 2 | 2 | 1 | Manual | 1 | Optimización de controles |
| | - Excepciones autorizadas por el funcionario que no corresponde | - Proceos | 2 | 4 | 2 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Pérdidas de documentos por inadecuados procedimientos de custodio | - Proceos | 1 | 2 | 1 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| | - Pérdida de documentos debido a fallas en los procesos de entrega recepción | - Proceos | 2 | 1 | 1 | 1 | Sin controles | 1 | |
| Indeminización por accesos de información no autorizados | - Consultas al buró de crédito no autorizadas por el cliente | - Personas | 2 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | Implementación de controles |
| Pérdidas financieras por errores en la determinación de la capacidad de pago | - Fuentes de ingresos no justificadas documentadamente | - Proceos | 3 | 4 | 3 | 1 | Manual | 2 | Reingeniería de proceso |
| | - Gastos financieros no justificados | - Proceos | 3 | 4 | 3 | 1 | Manual | 2 | |
| Multas y Sanciones por incumplimientos a los límites de crédito en la concesión de créditos | - Créditos desembolsados por montos superiores al 200% del patrimonio del cliente | - Proceos | 3 | 2 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| | - Dividendos de créditos de consumo superan el 50% de los ingresos netos | - Proceos | 3 | 2 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | |
| | - Valor de hipotecas o prendas no cubren el crédito en el 140% | - Proceos | 3 | 2 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | |
| Pérdidas financieras por errores en la determinación de la capacidad de pago | - Créditos aprobado por el nivel que no corresponde según la matriz de riesgo (desconocimiento) | - Proceos | 3 | 1 | 1 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| | - Créditos aprobado por el nivel que no corresponde según la matriz de riesgo (fraude interno) | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO **COLOCACIONES**
TIPO DE PROCESO: **PRODUCTIVO**

| RIESGO | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | RIESGO INHERENTE | | | | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN GESTIÓN DE RIESGO |
|---|--|------------------|------------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|--|
| | | | OCURENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | | | |
| Pérdidas financieras por errores en la instrumentación de garantías | - Errores en la estimación de costos de bienes a hipotecarse o prendas (negligencia) | - Personas | 3 | 1 | 1 | 0 | Sin controles | 2 | Implementación y optimización de controles |
| | - Fallas en la instrumentación de constitución de hipotecas o prendas (negligencia) | - Personas | 3 | 1 | 1 | 0 | Sin controles | 2 | |
| | - Errores en pólizas de seguro de prendas (vencidas) | - Personas | 3 | 1 | 1 | 0 | Sin controles | 2 | |
| | - Desembolso de créditos que no cumplen las condiciones de aprobación | - Personas | 2 | 3 | 2 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Desembolso de créditos cuyo pagaré no esta legalizado | - Personas | 1 | 1 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| Multas y Sanciones por fallas en la parametrización de tasas de interés | - Cobro de tasas de interés superiores a las autorizadas por falta de actualización (negligencia) | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| | - Fallas en el cobro de intereses por errores en parametrización | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | |
| | - Fallas en el cobro de intereses por errores en el cálculo (sistema) | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | |
| Multas y sanciones por no cumplir con las normas de transparencia | - Contratos no constan todos los costos operativos de las operaciones por descuido del responsable | - Personas | 1 | 3 | 1 | 0 | Sin controles | 1 | Implementación de controles |
| Indeminizaciones por pagos indebidos en tarjetas de crédito | - Consumos de tarjetas de crédito no autorizados por clientes (clonación de tarjetas) | - Proceos | 2 | 4 | 2 | 2 | Monitoreo | 1 | Implementación de sistema monitoreo y transferencia de riesgo con contratación de seguro |

Realizado por: Riesgo Operativo

Aprobado: Dueño del proceso

ENTIDAD FINANCIERA
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO

PROCESO **CAPTACIONES**
TIPO DE PROCESO: **PRODUCTIVO**

| RIESGO | DETALLE DEL RIESGO | FACTOR DE RIESGO | RIESGO INHERENTE | | | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN GESTION DE RIESGO |
|--|--|------------------|------------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|--|
| | | | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | | | | |
| Multas y sanciones por falta de información y documentación en los expedientes de clientes | - Excepciones de documentos autorizadas por nivel que no corresponde | - Procesos | 3 | 1 | 1 | 0 | Sin control | 1 | Implementación y optimización de controles |
| | - Excepciones no regularizadas o no autorizadas | - Procesos | 3 | 1 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |
| | - Pérdida de documentación por archivo inadecuados | - Procesos | 2 | 1 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Pérdida de documentación debido a fallas en el proceso de entrega/recepción | - Procesos | 2 | 1 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Información desactualizada | - Procesos | 4 | 2 | 2 | 1 | Manual | 1 | |
| Multas y sanciones por incumplimiento de normativa de transparencia de información | - Por fallas en los contratos (no detallan los costos por servicios) | - Procesos | 2 | 4 | 2 | 1 | Manual | 1 | Optimización de controles |
| Disminución del valor de los activos por gallas en la emisión de certificados de depósitos a plazo | - Emisión de CDP con depósitos recibidos en cheques no certificados. | - Procesos | 1 | 4 | 2 | 1 | Manual | 1 | Implementación y optimización de controles |
| | - Certificados de depósito a plazo legalizados por personal no autorizado (fraude) | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin control | 2 | |
| | - Pérdida de formularios por deficiencias en el medio físico de custodia | - Procesos | 1 | 1 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |
| Multas y sanciones por incumplimiento de políticas de prevención de lavado de activos | - No consultar o consultar inadecuadamente las "bases internas de información" | - Personas | 2 | 4 | 2 | 0 | Sin control | 1 | Implementación y optimización de controles |
| | - No requerir el formulario de licitud de fondos para operaciones superiores a \$ 10.000 | - Personas | 2 | 4 | 2 | 2 | Automatico | 1 | |

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO **CAPTACIONES**
TIPO DE PROCESO: **PRODUCTIVO**

| RIESGO | DETALLE DEL RIESGO | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN GESTION DE RIESGO |
|--|--|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|--|
| Restituciones o indemnizaciones a terceros por fraudes | - Cancelación de CDP a personas no autorizadas | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin control | 2 | Implementación y optimización de controles |
| | - Acreditación de valores por cancelación en cuentas que no corresponden | - Personas | 1 | 2 | 1 | 2 | Automatico | 1 | |

Realizado por: Riesgo Operativo

Aprobado: Dueño del proceso

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO **COBRANZAS**
TIPO DE PROCESO: **PRODUCTIVO**

| RIESGO | DETALLE DEL RIESGO | FACTOR DE RIESGO | OCURENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN GESTIÓN DE RIESGO |
|--|---|------------------|-----------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|
| indeminizaciones por reclamos de clientes | - Débitos de cuotas de créditos vencidos a cuentas de garantes | - Personas | 2 | 4 | 2 | 0 | Sin control | 2 | Implementación de controles |
| | - Cobros indebidos por parte del personal de recuperación (fraude) | - Personas | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |
| Pérdidas financieras por incumplimiento de plazos | - Falta de gestión en los juzgados | - Personas | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | Implementación de controles |
| | - Falta de seguimiento oportuno por parte del abogado responsable | - Personas | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |
| | - Pólizas de seguro vencidas debido a descuido del descuido | - Personas | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |
| | - No enviar las cartas prejudiciales en el periodo establecido en las políticas (ineficiencia) | - Personas | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |
| Multas o sanciones por falta de documentación | - Pérdidas por condonación de deudas o intereses debido a que la negociación, aprobación y cobro efectua la misma persona | - Proceso | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | Implementación de controles |
| | - No contar con la documentación requerida para efectuar la demanda correspondiente | - Proceos | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |
| Pérdidas financieras por incompatibilidad de funciones | - Hipoteca o prendas con errores en la constitución | - Procesos | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | Implementación de controles |
| | - Reembolso de gastos a abogados externos sin facturas | - Procesos | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |
| | - Funciones incompatibles (revisión y autorización de pago de gastos) | - Procesos | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |

Realizado por: Riesgo Operativo

Aprobado: Dueño del proceso

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO RECURSOS HUMANOS

TIPO DE PROCESO: APOYO

| RIESGO | DETALLE DEL RIESGO | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL |
|--|---|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|---------------------------|
| Multas y/o sanciones por errores en contratación de personal | - Contratación de personal que consta en la "Base de observados" | - Personas | 1 | 4 | 2 | 1 | Manual | 1 | Optimización de controles |
| | - No elaborar con la oportunidad que corresponde los contratos de trabajo | - Personas | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |
| Multas y/o sanciones por incumplimiento de disposiciones legales | - No efectuar el pago de aportes al IESS dentro del plazo previsto | - Personas | 1 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | Optimización de controles |
| | - No reportar el ingreso de personal a la entidad al IESS | - Personas | 1 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| | - No mantener el 4% del personal con capacidades especiales | - Proceso | 3 | 4 | 4 | 1 | manual | 3 | |
| | - No efectuar la retención de impuestos a los empleados que corresponden | - TI | 1 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Actas de finiquito no legalizadas en la inspectoria de trabajo | - Proceso | 1 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| | - No contar con un reglamento interno de trabajo, actualizado y aprobado | - Proceso | 1 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Falta contar con el descriptivo de funciones y perfil del cargo | - Proceso | 3 | 1 | 1 | 0 | Manual | 1 | |
| Pérdidas financieras por errores en pago de nómina | - Nómina de empleados no actualizada | - Personas | 2 | 1 | 1 | 0 | Sin control | 1 | Optimización de controles |
| | - Calculos errados en el pago de nómina | - Proceso | 2 | 1 | 1 | 1 | Manual | 1 | |

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO **RECURSOS HUMANOS**
TIPO DE PROCESO: APOYO

| RIESGO | DETALLE DEL RIESGO | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL |
|---|--|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|---|
| Pérdidas financieras por fallas en los procesos | - Control inadecuado de registro de vacaciones del personal | - Proceso | 2 | 1 | 1 | 1 | Manual | 1 | Optimización de controles |
| | - Eventos de capacitación que no estan relacionados con las funciones del personal convocado | - Proceso | 3 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |
| Indeminizaciones o restituciones por demandas | - Demandas por despidos intespestivos | - Personas | 2 | 3 | 2 | 0 | Sin control | 2 | Optimización de controles/ plan de contingencia |
| | - Demandas por fallas en los contratos | - Personas | 1 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Demandas por accidentes laborables | - Personas | 1 | 2 | 1 | 0 | Sin control | 1 | |

Realizado por: Riesgo Operativo

Aprobado: Dueño del proceso

ENTIDAD FINANCIERA
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO

PROCESO **GESTIÓN FINANCIERA**
TIPO DE PROCESO: **APOYO**

| RIESGOS | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS |
|---|---|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|--|
| Multas y/o sanciones por incumplimientos a normativa tributaria | - Declaraciones inoportunas de impuestos o con errores | - Personas | 2 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | Implementación y optimización de controles |
| | - Deducción de gastos sin documentación soporte | - Proceso | 3 | 2 | 2 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Falta documentación que sustenta los gastos deducibles ocasionada por catastros naturales | - Externo | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin sistema | 2 | |
| | - Incumplimientos con el reglamento de comprobantes de venta | - Personas | 1 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| Pérdidas financieras por fallas en los registros contables | - Operaciones no registradas o registradas posterior a la fecha de ocurrencia | - Personas | 2 | 1 | 1 | 1 | Manual | 1 | Implementación y optimización de controles |
| | - Falta de documentación soporte de las operaciones contables producida por catastros naturales | - Externo | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin sistema | 2 | |
| | - Falta documentación soporte de operaciones por errores de archivo | - Proceso | 2 | 1 | 1 | 0 | Sin sistema | 1 | |
| | - Falta de oportunidad en la liquidación de partidas de cuentas transitorias | - Personas | 1 | 4 | 2 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Falta de segregación de funciones (elaboración, revisión y aprobación de registros contables) | - Proceso | 2 | 2 | 1 | 0 | Sin sistema | 1 | |
| | - Partidas pendientes no identificadas | - Proceso | 1 | 3 | 2 | 1 | Manual | 1 | |

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO GESTIÓN FINANCIERA**TIPO DE PROCESO: APOYO**

| RIESGOS | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS |
|---|---|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|---|
| Pérdidas financieros por pérdida de títulos valores | - Substracción de títulos valores del área de Tesorería | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin sistema | 2 | Implementación y optimización de de controles |
| | - Pérdida de títulos valores por fallas en la custodia | - Proceso | 1 | 4 | 2 | 2 | Automático | 1 | |
| | - Errores en la negociación de títulos valores | - Personas | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin sistema | 2 | Planes de contingencia |
| | - Errores en el cálculo de interes por cobrar en inversiones | - TI | 2 | 1 | 2 | 1 | Manual | 1 | |
| Pérdidas financieras por pérdida de títulos valores | - Errores en la fijación de tasas de interés activas y pasivas | - Proceso | 1 | 3 | 2 | 0 | Sin sistema | 2 | Implementación y optimización controles |
| | - Errores en el cálculo de la valoración de inversiones | - Proceso | 3 | 1 | 1 | 0 | Sin sistema | 1 | |
| | - Errores en el cálculo de los impuesto a pagar por inversiones | - Proceso | 1 | 1 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Imposibilidad de efectivización de títulos valores por quiebra del emisor | - Proceso | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin sistema | 2 | |
| Multas, sanciones por incumplimientos de reportes a SBS | - Errores en la determinación de liquidez | - Proceso | 1 | 3 | 2 | 1 | Manual | 1 | Optimizar controles |
| | - No enviar el reporte de liquidez dentro del plazo previsto | - Proceso | 1 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| | - No enviar los balances diarios dentro del plazo establecido | - Proceso | 1 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | |
| | - Errores en el calculo de patrimonio tecnico | - Proceso | 1 | 2 | 1 | 1 | Manual | 1 | |

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO **GESTIÓN FINANCIERA**

TIPO DE PROCESO: APOYO

| RIESGOS | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS |
|--|--|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|--------------------------------|
| Pérdidas financieras por administración financiera | - Incumplimiento de requerimientos mínimos de liquides | - Proceso | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin sistema | 2 | Planes de contingencia |
| | - Incumplimiento de requerimientos mínimos de patrimonio técnico | - Proceso | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin sistema | 2 | |
| | - Incumplimiento de requerimiento de encaje bancario | - Proceso | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin sistema | 2 | |
| | - Incumplimiento en requerimiento de efectivo | - Proceso | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin sistema | 2 | |

Realizado por: Riesgo Operativo

Aprobado: Dueño del proceso

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS
TIPO DE PROCESO: APOYO

| RIESGOS | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN GESTIÓN DE RIESGO |
|--|--|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|--|
| Multas y sanciones por falta de implementación de disposiciones y normas legales | - No implementación por negligencia Oficial de Cumplimiento | Procesos | 2 | 3 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | Reingeniería de procedimientos y actividades |
| | - Demoras en la implementación de políticas y procedimientos | Personas | 3 | 3 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |
| | - Envío de información con errores | Persona | 1 | 4 | 2 | 1 | Sin controles | 1 | |
| Multas y sanciones por no cumplir con reportes a organismos de control | - Falta de detección oportuna de operaciones inusuales | Procesos | 4 | 4 | 4 | 1 | Sin controles | 3 | Implementación sistema automático de monitoreo |
| | - Matriz de riesgo no concuerda con requerimientos de la entidad | Procesos | 4 | 4 | 4 | 1 | Sin controles | 3 | Validación por Riesgos y Acuditoría |
| | - Metodología de monitoreo no aplicable a la entidad | Procesos | 4 | 4 | 4 | 1 | Sin controles | 3 | |
| | - Decisión de no reportar (asume el riesgo) | Procesos | 1 | 4 | 2 | 1 | Sin controles | 1 | Asumir Riesgo |
| Indemnizaciones o restituciones a clientes por fallas en el sigilo bancario | - Divulgación de información | personas | 1 | 4 | 3 | 1 | Sin controles | 2 | Asumir Riesgo |
| Multas y sanciones por incumplimiento de normativa vigente | - Fallas en el sistema informático en la generación del formulario | TI | 2 | 3 | 2 | 0 | Manual | 2 | Optimización de controles |
| | - Archivo inadecuado de documentos | Procesos | 3 | 2 | 3 | 0 | Manual | 3 | |

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS
TIPO DE PROCESO: APOYO

| RIESGOS | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN GESTIÓN DE RIESGO |
|--|---|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Multas y sanciones por incumplimiento de normativa vigente | - Formularios de licitud de fondos sin legalizar | Personas | 1 | 3 | 1 | 0 | Manual | 1 | Optimización de controles |
| | - Archivo y custodia inadecuada de los expedientes | Procesos | 2 | 3 | 2 | 0 | Manual | 2 | |
| Multas y sanciones por incumplimiento de normativa vigente | - Excepciones no reguladas o formalizadas | Personas | 3 | 4 | 4 | 1 | Sin controles | 3 | Implementación de controles óptimos |
| | - No efectuar confirmación de referencias | Procesos | 3 | 3 | 2 | 1 | Sin controles | 1 | |
| | - No contar con bases de datos adecuadas | Procesos | 3 | 3 | 2 | 1 | Sin controles | 1 | |
| | - Falta de actualización de bases de datos | Procesos | 2 | 2 | 1 | 1 | Sin controles | 1 | |
| | - No consultar la base de datos | Personas | 4 | 4 | 4 | 1 | Sin controles | 3 | |
| | - No existen procedimientos para actualización de información | Procesos | 1 | 2 | 2 | 1 | Sin controles | 1 | |
| | - Clientes no proporcionan información | Externo | 4 | 4 | 4 | 1 | Sin controles | 3 | |
| | - No efectuar la actualización de datos | Personas | 3 | 3 | 3 | 1 | Sin controles | 2 | |
| | - No ejecución del plan de capacitación | Personas | 2 | 1 | 1 | 1 | Sin controles | 1 | |
| | - Inasistencia de los participantes a capacitación | Procesos | 3 | 1 | 2 | 1 | Sin controles | 1 | |
| | - Información actualizada no es correcta | Personas | 3 | 3 | 3 | 1 | Sin controles | 2 | |

Realizado por: Riesgo Operativo

Aprobado: Dueño del proceso

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO **SISTEMAS Y TECNOLOGÍA**
TIPO DE PROCESO: **APOYO**

| RIESGOS | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO |
|--|--|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|--|
| | | | | | | | | | |
| Pérdidas financieras por fallas en seguridad de información | Implementación inadecuada de niveles de seguridad en los aplicativos (HACKERS) | - Personas | 2 | 4 | 2 | 2 | Automatica | 1 | Transferir el riesgo, contratar seguro |
| Pérdidas financieras por fallas en la defición de perfiles de usuarios | Perfiles incluyen opciones de elaboración, revisión y aprobación | - Procesos | 2 | 4 | 2 | 1 | Manual | 1 | Optimización de controles |
| Pérdidas financieras relacionadas con la tecnología de información | Pérdida indefinida de operatividad del sistema por fallas tecnológicas | - TI | 3 | 4 | 4 | 0 | Sin controles | 3 | Implementar plan de contingencia |
| | Pérdida indefinida de operatividad debido a catastrofes | - Externos | 1 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | |
| Pérdidas financieras por accesos no autorizados a base de datos | Inexistencia de controles que regule los accesos directos a base de datos | - Procesos | 2 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 2 | Implementación de controles |

Realizado por: Riesgo Operativo

Aprobado: Dueño del proceso

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO **ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍAS**
TIPO DE PROCESO: **APOYO**

| RIESGOS | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO |
|--|---|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|--|
| Pérdidas financieras incumplimiento cronogramas de implementación de proyectos | Falta de definición de evaluación de avance de gestión de proyectos | Personas | 3 | 4 | 3 | 1 | Manual | 2 | Optimización de controles de seguimiento |
| Pérdidas financieras por rotación de personal | Falta de conocimiento del flujo de procesos organizacionales | Personas | 3 | 4 | 3 | 1 | Manual | 2 | Optimización de perfiles y procesos de selección |

Realizado por: Riesgo Operativo

Aprobado: Dueño del proceso

| |
|-----------------------------------|
| ENTIDAD FINANCIERA |
| MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO |

PROCESO **ASESORÍA JURÍDICA**
TIPO DE PROCESO: **APOYO**

| RIESGOS | CAUSAS | FACTOR DE RIESGO | OCURRENCIA | IMPACTO | RIESGO INHERENTE | CONTROL | DESCRIPCIÓN DEL CONTROL | RIESGO RESIDUAL | DECISIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO |
|---|--|------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------------------|-----------------|-------------------------------|
| Pérdidas financieras por fallas contractuales | Contratos no contienen las clausulas requeridad (desconocimiento-descuido) | Personas | 2 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | Asumir riesgo |
| Pérdidas financieras en demandas judiciales | Falta de seguimiento por descuido del responsable | Personas | 2 | 4 | 2 | 0 | Sin controles | 1 | Asumir riesgo |
| Multas y sanciones por incumplimiento de la normativa vigente | Interpretaciones no adecuadas de la normas juridicas (inexperiencia | Personas | 3 | 4 | 3 | 0 | Sin controles | 3 | Asumir riesgo |

Realizado por: Riesgo Operativo

Aprobado: Dueño del proceso