



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION
MAESTRIA EN FINANZAS Y GESTION DE RIESGOS

**PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA
GESTION DEL RIESGO OPERATIVO EN EL
PROCESO DE CREDITO DE CONSUMO DEL
BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

Sandra Inés Rosero Cadena

2009

Autorización

Al presentarse esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una solo vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Dra. Sandra Rosero Cadena



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION
MAESTRIA EN FINANZAS Y GESTION DE
RIESGOS

TESIS

PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA
GESTION DEL RIESGO OPERATIVO EN EL
PROCESO DE CREDITO DE CONSUMO DEL
BANCO NACIONAL DE FOMENTO

Autor: Sandra Rosero

Tutor: Paúl Noboa

Quito, enero de 2009

EXTRACTO

Este trabajo constituye una alternativa metodológica para ser puesta a consideración de la administración del Banco Nacional de Fomento BNF ante la problemática de una falta de herramientas y mecanismos que le permitan gestionar su riesgo operativo.

En su elaboración se ha observado las recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria CBSB - Basilea II y las disposiciones de la normativa ecuatoriana que acata las buenas prácticas bancarias aceptadas internacionalmente y constan en la codificación de resoluciones bancarias de la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS.

Esta metodología conlleva la introducción de nuevos elementos que afectan a la cultura interna, a las decisiones estratégicas y a la estructura organizacional del BNF, incentivando a la mejora de la calidad de sus procesos, servicios y operaciones, para lograr la eficiencia y efectividad del ente.

Por la naturaleza de la información que se procesa y por las actuales exigencias de la SBS, respecto a la creación de un adecuado ambiente de gestión de riesgos, el enfoque de la investigación tiene el carácter cualitativo,

Su aplicación será potestad de la administración del BNF a quien se le entrega una innovadora herramienta para gestionar sus riesgos operativos en el proceso de crédito de consumo.

DEDICATORIA

A mi amada Génesis

AGRADECIMIENTO

A Dios por no permitir que se anide en mí alma, ningún sentimiento similar a la resignación. A mis profesores de la Universidad Andina Simón Bolívar por su excelencia profesional, académica y calidad humana. A J.P.K por ser la excepción y el escollo que pude superar.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	8
1 Importancia del riesgo operativo	8
2 Planteamiento del problema	9
3 Objetivos	11
4 Enfoque y marco conceptual	11
5 Acopio y procesamiento de la información	13
CAPITULO I	15
1 Marco internacional del Riesgo Operativo	15
2 Marco regulatorio ecuatoriano sobre Riesgo Operativo	27
CAPITULO II	38
1 Diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo operativo en el Banco Nacional de Fomento	38
CAPITULO III	53
1 Propuesta metodológica para la gestión del riesgo operativo en el proceso de crédito de consumo BNF	53
CAPITULO IV	74
Conclusiones y recomendaciones	74
Bibliografía	77
Anexos	80

INTRODUCCION

1 Importancia del riesgo operativo

La gestión de los riesgos operativos es un tema de actualidad, aunque incipientemente se lo trató de identificar hace 60 años con el surgimiento del concepto de control interno (1949). Los riesgos siempre han existido y la única forma de liberarnos de ellos, es paralizarnos y no hacer nada, como dice Suzanne Labarge, jefe de riesgos del Banco de Canadá: *“El riesgo en si mismo no es malo, lo que si es malo es que, el riesgo está mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido”*.

La administración de los riesgos es una senda que inevitablemente tenemos que transitar, en el año 2009, prácticamente “todos los gobiernos corporativos de las instituciones financieras deberán incluir en sus agendas, las actividades de gestión de riesgos”¹, no como simples acciones de reportería al órgano de control, sino, bajo una concepción de administración efectiva de los entes, que implica una redefinición de la cultura organizacional, la dedicación de mayores recursos para infraestructura, aprobación formal de políticas, procesos y procedimientos y la aplicación de estándares internacionales.

Podríamos decir que una de las causas de la actual crisis internacional es la evasión de la aplicación de estándares de gestión de riesgos efectiva y real en productos estructurados, derivados, créditos subprime, pirámides y otros

¹ www.latinriskonline.com. Ambram, Jorge, *Risk&News: 2009, El año de la administración de riesgos*. Costa Rica. 2008

malabares financieros. Por tanto, inevitablemente debemos adoptar estrategias contundentes para administrar los riesgos, aun sacrificando rentabilidad y reforzar los órganos de control para que garanticen la permanencia de los negocios en el tiempo.

2 Planteamiento del problema

En el Ecuador, las Instituciones del Sistema Financiero Nacional, no han desarrollado conciencia de la importancia de gestionar su riesgo operativo, únicamente se han efectuado esfuerzos con propósitos normativos. Por su parte la Superintendencia de Bancos y Seguros, ha emitido su norma en una primera fase enfocada hacia la creación de un ambiente de gestión de riesgos, con procedimientos, metodologías y herramientas que dependen de cada institución, existiendo demasiada discrecionalidad.

La permanencia intermitente de la alta dirección del Banco Nacional de Fomento, su limitado conocimiento en temas de riesgos y la falta de apropiación de la importancia de la gestión del riesgo operativo del personal en general, son factores que han contribuido a que todos los actores del BNF no se comprometan con el manejo activo de su riesgo de operación.

No obstante, el BNF ha ejecutado acciones tendientes a afrontar la posible ocurrencia de eventos de riesgo, una vez que los eventos se han dado, después de generada la pérdida o afectado la operatividad del BNF, acciones que se han realizado sin seguir una metodología específica, clara y organizada que les permita a los diferentes participantes de los procesos, involucrarse y responsabilizarse de su prevención, ejecución y mejores resultados.

De persistir la situación actual, el BNF podría incumplir con los requerimientos de la SBS sobre la creación de un apropiado ambiente de gestión de riesgos, lo que será motivo de sanciones pecuniarias y administrativas, además, será razón suficiente para afectar la imagen institucional del BNF reflejando propensión a la ineficiencia. Así mismo, esta persistencia, evidenciaría la actitud pasiva del banco, ante la amenaza de eventos generadores de pérdidas, actitud que se traduciría en un posible desequilibrio económico, financiero y tecnológico del banco.

El diseño de una metodología para la administración de riesgos operativos, le permitiría al BNF adoptar una posición pro-activa ante la posible ocurrencia de eventos generadores de pérdidas, que le ayudaría a establecer alertas tempranas con la suficiente oportunidad que el caso amerite; esta metodología ofrecería a la SBS la posibilidad de realizar una adecuada validación de lo ejecutado por el Banco, mediante la réplica de los procedimientos, lo cual contribuiría a un reconocimiento institucional, en virtud de que se evidenciaría el afán del BNF de acogerse a las buenas prácticas bancarias sugeridas por organismos internacionales y el ente de control ecuatoriano.

En este contexto, la interrogante que surge sería: ¿Es necesario que el Banco Nacional de Fomento diseñe una metodología adecuada que le permita gestionar su riesgo operativo?, sin embargo, debido a la complejidad y al gran alcance de la pregunta planteada, y con el objeto de tratar de limitar el campo de acción, la pregunta específica sería: **¿Es necesario que el Banco Nacional de Fomento diseñe una metodología adecuada que incluya planes de acción, matrices y esquema de base de datos, que le permita gestionar el riesgo operativo dentro del proceso de crédito de consumo?**

3 Objetivos

Objetivo General.- plantear una propuesta metodológica para gestionar el riesgo operativo en el proceso de crédito de consumo del Banco Nacional de Fomento.

Objetivos Específicos

- 1 Realizar un análisis del marco internacional sobre las buenas prácticas bancarias relacionadas a la gestión del riesgo operativo y analizar el contexto normativo ecuatoriano vigente.
- 2 Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo operativo en el BNF y evaluar la implementación del manejo de los riesgos de su proceso de crédito de consumo.
- 3 Diseñar una propuesta metodológica que incluya planes de acción, matrices y esquema de base de datos, necesarios para gestionar el riesgo operativo en el proceso de crédito de consumo del BNF.

4 Enfoque y marco conceptual

La gestión del riesgo operativo es parte de una nueva normativa que incorpora elementos que afectan a la cultura interna de las entidades de crédito y obliga a replantear las estrategias de la entidad. Desde este enfoque es necesario citar las bases sobre las cuales se fundamenta el manejo de estos nuevos conceptos y sin duda, su génesis es producto de varios años de investigación por parte del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, que manifiesta: **“El riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de**

los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación”².

La SBS y la Junta Bancaria del Ecuador, adoptan las sugerencias de las adecuadas prácticas bancarias internacionales y las incorporan en su Codificación de Resoluciones Bancarias, definiendo al riesgo operativo como: **“la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos. El riesgo operativo incluye el riesgo legal... no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social”³.**

Las definiciones citadas concuerdan en que el riesgo operativo es la posibilidad de que se generen pérdidas debido a cuatro factores de riesgo: procesos, personas, tecnología y eventos externos, no obstante la limitación de su accionar es diferente por cuanto la definición que realiza el Comité de Basilea, excluye al riesgo estratégico y al de reputación; mientras que el concepto de la SBS excluye el entorno político, económico y social. De igual manera, José Ignacio Llaguno Musons, manifiesta que: **“El riesgo operativo se inscribe en el subsistema operativo de las entidades de crédito, en el que se ejecutan todas las transformaciones y resultados, positivos y negativos de estas entidades. La gestión de este riesgo pertenece por antonomasia a la**

² Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, *Convergencia internacional de medidas y normas de Capital*, Basilea, 2004, p.128.

³ Superintendencia de Bancos y Seguros, *Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria*, Título VII, Subtítulo VI, Capítulo V, Sección I, Art.3, Quito, 2005.

denominada dirección operativa de la empresa. Por tanto, el bagaje intelectual de la Economía de la Empresa, en todas sus dimensiones, de producción, de gestión del conocimiento, etc., aporta y aportará nociones y recomendaciones de utilidad”⁴.

Tal como se puede apreciar, en esta definición se hace especial mención al lugar donde se ejecutan transformaciones y se obtienen los resultados de la entidad, dando relevancia a la pertenencia de la responsabilidad a la dirección operativa.

En nuestra opinión el riesgo operativo se encuentra presente en todas las organizaciones, en todos sus niveles y subniveles, se produce por fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de la información y por eventos externos, e implica realizar una gestión proactiva ante la posibilidad de ocurrencia de eventos de riesgo y definir estrategias de seguridad, contingencia y continuidad institucional.

5 Acopio y procesamiento de la información

Para el desarrollo del trabajo investigativo se ha utilizado el método deductivo, es decir que mediante la observación de los fenómenos de carácter general, se explican sus situaciones particulares. No obstante es necesario aclarar que por la naturaleza de la información, existe dificultades para evaluar las consecuencias o efectos del riesgo operacional, por lo que las evaluaciones cuantitativas basadas en la aplicación de técnicas estadísticas sobre bases de datos históricos no son

⁴ José, Llaguno, *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*, Madrid, 2005, p.76.

suficientes y la presente investigación ha tenido un enfoque de características cualitativas, que ha buscado la validez de los resultados, a través de la interpretación más adecuada del caso que se investiga.

Para la recopilación de información, se ha utilizado libros, leyes y convenios internacionales, normativa del Sistema Financiero Nacional, normativa del BNF, revistas, documentos de trabajo, material de estudio de las clases recibida en la Universidad Andina Simón Bolívar, entrevistas con expertos, talleres organizados en el BNF, opiniones de profesionales del BNF, informes gerenciales, informes de auditoría del BNF e información de la web.

El trabajo investigativo se encuentra desarrollado en cuatro capítulos, cada uno de los cuales ha perseguido los objetivos planteados en el plan de tesis, tal es así que en el capítulo 1 se puede encontrar una panorámica general del riesgo operativo en el contexto internacional globalizado, lo que ha contribuido a la ubicación del tema de la investigación y la identificación de su importancia.

En el capítulo 2 se realiza un diagnóstico de la situación actual del riesgo operativo en el BNF utilizando el mismo esquema planteado por la SBS y se consigue obtener una visión general del escenario en el que se desarrollará el tema de la investigación. En el capítulo 3 se presenta la propuesta metodológica de la gestión del riesgo operativo en el proceso de crédito de consumo en el BNF, producto de entrevistas y talleres con los dueños del proceso y personal operativo y en el capítulo 4 se incluyen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I

1 Marco internacional del Riesgo Operativo

El estar sometidos a un permanente cambio es la constante que rige el desarrollo de la humanidad, las instituciones financieras se encuentran obligadas a realizar cambios trascendentales por efecto de su exposición a nuevos y mayores riesgos que les podrían generar ingentes pérdidas, por efecto de la globalización de los servicios financieros y su evolución.

Estos cambios implican la sofisticación de las tecnologías financieras, utilización homogénea de mejores prácticas bancarias e inclusive una transformación cultural de las entidades, fundamentalmente en la percepción y gestión de los riesgos circundantes e inherentes.

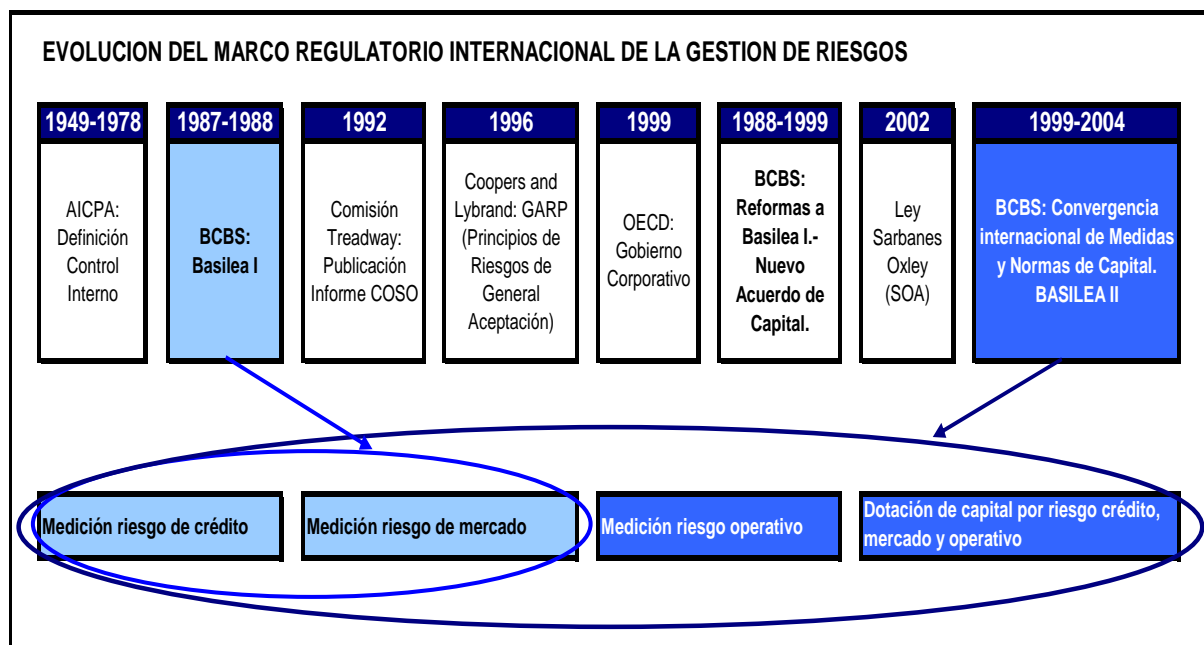
La administración de los riesgos es un tema de actualidad que tiene su origen en el concepto de control interno, el mismo que ha ido evolucionado como medida de resguardo ante la ocurrencia de estafas y crisis financieras, debido a prácticas inadecuadas, como el caso de Enrom, Worldcom, etc.

El marco internacional de la gestión de riesgos prácticamente está supeditado a las recomendaciones emanadas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea BCBS⁵, y a la observancia de convenios y leyes internacionales tales como la ley Sarbanes y Oxley.

⁵ BCBS: Formado por los gobernadores de los bancos centrales y los jefes de los Organismos de Supervisión de Alemania, Canadá, Bélgica, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Suiza.

En la figura 1 se puede observar la evolución de la gestión de riesgos en el ámbito internacional:

FIG.1



Fuente: UASB.Noboa, Paúl

Elab: la autora

Como podemos observar, en el contexto internacional, quien regula las normas y medidas internacionales es el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea BCBS. El tema de los riesgos no es nuevo, data desde 1949 con la definición de control interno, en 1987 la emisión de Basilea I, en 1992 la publicación del informe COSO, en 1996 la divulgación de los principios de riesgos de general aceptación, en 1999 el concepto de gobierno corporativo de la OECD y reformas a Basilea I, en el año 2002 la expedición de la Ley Sarbanes-Oxley, hasta llegar a la actual Convergencia internacional de medidas y normas de capital-Basilea II, que incluye la gestión de los riesgo de crédito, mercado y operativo, con su correspondiente dotación de capital.

1.1 Control Interno

La primera definición de control interno fue establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y se hicieron modificaciones hasta 1978. Este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 para realizar investigaciones sobre el caso Watergate, publicó el Sistema Integrado de Control Interno (Framework Internal Control Integrated), en el que se amplía el enfoque del control interno, se establece una definición común y se proporciona un estándar, que permite a las organizaciones evaluar y mejorar sus sistemas de control.

La Comisión Treadway plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años en el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). "El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA) y la redacción fue encomendada a Coopers & Lybrand."⁶

El objetivo del Informe COSO es contribuir con las entidades a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, y asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones, en entidades privadas y públicas.

⁶ www.monografias.com/trabajos12/coso

El control interno está conformado por cinco componentes interrelacionados y estrechamente vinculados a la forma como la administración maneja el negocio y forma parte del proceso administrativo, estos componentes son: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo.

El control interno es un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual sus componentes influye entre sí y forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes, además puede operar en forma diferente en tiempos diferentes, puede ser considerado efectivo cuando alcanza una calidad y seguridad razonable en la consecución de sus objetivos y metas, en un determinado tiempo.

La efectividad de un sistema de control es un juicio subjetivo que depende de la evaluación de la existencia y efectividad de sus componentes. La forma como funciona cada componente es diferente en cada entidad, y puede ser diferente en tiempos diferentes y dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo, en un punto en el tiempo.

Ambiente de control.- Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule el control de las actividades del personal. Es la base donde se asientan y actúan los otros componentes. Se compone a su vez de: valores éticos e integridad, competencia del personal, filosofía administrativa y estilo de operación.

Evaluación de riesgos.- implica identificar y manejar los riesgos preponderantes, tanto inherentes como circundantes, para alcanzar los objetivos, incluidos los riesgos asociados al cambio. En esta evaluación es indispensable

definir los objetivos globales de la organización y los específicos de las actividades relevantes que son la guía que orienta los recursos y esfuerzos de la organización. La responsabilidad de la evaluación corresponde a los niveles involucrados con los objetivos institucionales. El informe COSO manifiesta que los objetivos pueden ser de operación, financieros y de cumplimiento.

Actividades de control.- estas actividades pueden ser: aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento, salvaguarda de los recursos, segregación de funciones, supervisión y capacitación adecuada, todos ellos enfocados hacia los riesgos reales o potenciales, en beneficio del ente, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Información y comunicación.- la información debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal oportunamente, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información permiten conducir y controlar la organización mediante la emisión de reportes operacionales, financieros y de cumplimiento. La alta gerencia debe remitir a los empleados, mensajes claros de sus responsabilidades, existiendo canales para la comunicación hacia los mandos superiores y entes externos.

Supervisión o monitoreo.- se refiere a la evolución y revisión sistemáticamente de los sistemas, dependiendo de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad de los componentes y elementos del control.

Mediante la supervisión se identifica controles débiles, insuficientes o innecesarios, se promueve su reforzamiento, implantación o eliminación.

1.2 Ley de Sarbanes-Oxley

“La Ley Sarbanes-Oxley “SOX” es la ley que regula las funciones financieras contables y de auditoria, y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco”⁷. Nace en Estados Unidos tras la declaratoria de banca rota de la transnacional Worldcom, cuando el Congreso Americano aprueba el proyecto de ley de la cámara de representantes No.3763 y el presidente Bush firma y la convierte en ley en julio 2002.

Esta ley pretende frenar los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica profesional de ejecutivos inescrupulosos que lo hacen con el propósito de ganar dinero fácil a través del engaño a sus socios, empleados, clientes y proveedores.

Los cambios son sustanciales y obligan a las compañías que cotizan en bolsa a cambiar sus procedimientos de gobierno corporativo. “El texto de la ley se agrupa en seis grandes áreas que afectan a todas las sociedades cotizadas en los mercados americanos”⁸.

- 1) Mejora en la calidad de la información pública y sus detalles
- 2) Reforzamiento de responsabilidades en el gobierno corporativo de las sociedades

⁷ www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm: Nueva Ley Frente a los Fraudes Contables (Ley Sarbanes-Oxley-julio 30,2002)

⁸ www.ey.com/.../Ley Sarbanes-Oxley y la Auditoria. Ernest & Young

- 3) Mejora en las conductas y comportamientos éticos exigibles. Mayores exigencias en el manejo de información confidencial.
- 4) Aumento de la supervisión a las actuaciones en los mercados cotizados
- 5) Incremento del régimen sancionador asociado a incumplimientos
- 6) Aumento de exigencias sobre la independencia efectiva de los auditores.

Se puede concluir en que la Ley Sarbanes-Oxley, SOX obliga a fortalecer los sistemas de control interno financiero, a auditar no solo los estados financieros sino también el control interno financiero, a adaptar la metodología del auditor al enfoque de trabajo basado en riesgos, los controles, su identificación, valoración y prueba continua. No es una ley exclusiva para los auditores, pero promulga la calidad de la auditoría.

En general, la SOX paralelamente con la transformación del marco general del Gobierno Corporativo impacta profundamente al trabajo profesional de la auditoría, al enfoque de los controles internos, proporciona mayor confianza y tranquilidad para los inversores, administradores y para el sistema empresarial.

1.3 Gobierno corporativo

El manejo del concepto de gobierno corporativo, nace en los países desarrollados del oeste de Europa, Canadá, Estados Unidos y Australia, ante la necesidad de información de los accionistas minoritarios, sobre sus inversiones, lo cual inició un proceso de apertura de la información, de profesionalismo y transparencia, que se cristalizó en el concepto de gobierno corporativo.

En 1999 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD, emitió los principios de gobierno corporativo y el siguiente concepto:

“Gobierno corporativo, es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos del gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los accionistas, directorio y Alta Administración...provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorea la creación de valor y uso eficiente de los recursos”⁹.

Principios del Gobierno Corporativo:

- 1) Proteger los derechos de accionistas.
- 2) Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas.
- 3) Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- 4) Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- 5) Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- 6) Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración

⁹ <http://www.wikipedia.com>

La OECD es una organización de cooperación internacional, compuesta por 30 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Es un foro mundial donde se analiza y establece orientaciones sobre temas de relevancia internacional como economía, educación y medioambiente. Fue fundada en 1961 y su sede se encuentra en Francia.

En la actualidad el manejo del gobierno corporativo es tan importante como el desempeño financiero eficiente, en virtud de que brinda mayor seguridad a la inversión y garantiza la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

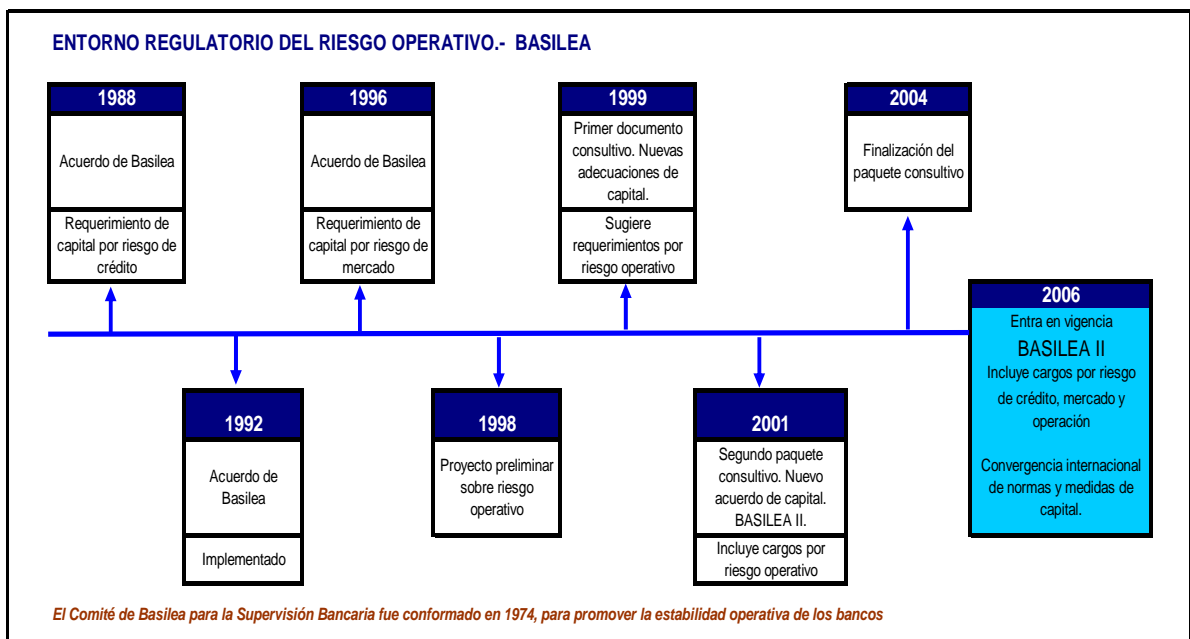
1.4 Basilea

El mayor avance en las técnicas de control interno en la banca, lo ha proporcionado el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea BCBS, a través de varias publicaciones, las que se iniciaron en el año 1987, con la expedición de 25 principios básicos de supervisión financiera, más conocidos como BASILEA I, los cuales estaban relacionados con:

- Condiciones para supervisión bancaria efectiva (principio 1),
- Otorgamiento de licencias y estructura (principio 2 al 5),
- Normativa y requerimientos prudenciales (principio 6 al 15),
- Métodos para la supervisión bancaria (principio 16 al 20),
- Requerimientos de información (principio 21),
- Poderes formales de los supervisores (principio 22),
- Banca transfronteriza (principio 23 al 25).

Este compendio de sugerencias fue acatado por la mayoría de los sistemas financieros del mundo. En 1996, se realizaron reformas al documento, incorporándose requerimientos para cubrir riesgo de mercado; en 1999 se promulgó el informe denominado Nuevo Acuerdo de Capital, el mismo que fue revisado y modificado, emitiéndose en el año 2004, la Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital, denominada BASILEA II, y la cual incorpora requerimientos de capital en base a los riesgos de crédito, mercado y operativo. En la figura 2 se visualiza dicha evolución:

FIG.2



Fuente: www.clm.com.br/aprisco

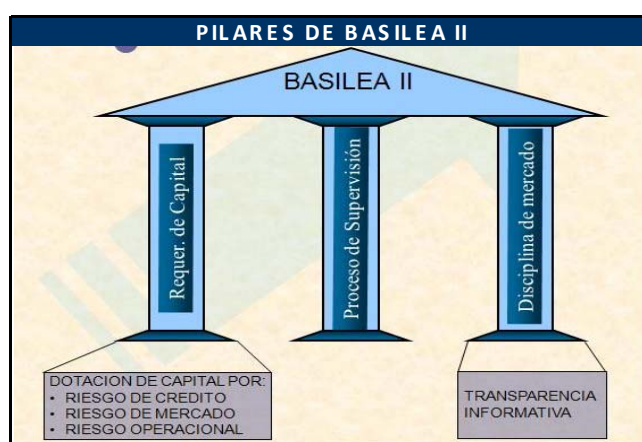
Elaborado por: la autora

El Comité de Basilea BCBS teniendo en cuenta algunos eventos de pérdida significativos asociados al manejo del riesgo operativo, producidos en algunos bancos, pese a que dicho riesgo había sido considerado por muchas instituciones como no cuantificable, incluye en Basilea II la necesidad de que el riesgo operativo sea identificado, medido, controlado y monitoreado. El BCBS define al

riesgo de operación como “el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos”.

Basilea II se sustenta en tres pilares: 1) Requisitos mínimos de capital, 2) Alcance de la revisión del supervisor y 3) Disciplina del mercado. Ver figura 3.

FIG.3



Pilar I

Requisitos mínimos de capital.- en lo que respecta a riesgo de mercado, tiene el mismo tratamiento que el dado en Basilea I. El riesgo de crédito incorpora tres métodos de cálculo: básico, estándar y avanzado, e incentiva el uso de métodos sofisticados que incluyen controles y requisitos cuantitativos y cualitativos. Basilea II incorpora el riesgo de operación y sugiere tres métodos de cálculo sujetos al cumplimiento de criterios de calificación.

Pilar II

Alcance de la revisión del supervisor.- para gestionar el riesgo de mercado los bancos deben contar con un proceso de evaluación de la suficiencia de capital

y estrategias para mantener sus niveles mínimos. En el riesgo de crédito se debe evaluar las calificaciones internas y la suficiencia de capital, y se exige que las entidades operen por encima de los indicadores mínimos de capital. Sobre el riesgo operativo, los supervisores deben intervenir en etapas tempranas para evitar que el capital caiga por debajo de los niveles mínimos.

Pilar III

Disciplina del mercado.- se refiere a la motivación para promover seguridad y solidez de las instituciones financieras precisando revelaciones esenciales y suplementarias de información, tanto financiera como no financiera.

En la figura 4 se resume las características de cada uno de los pilares:

FIG.4

PILARES BASILEA II		
PILAR I REQUISITOS MINIMOS DE CAPITAL	PILAR II ALCANCE DE LA REVISION SUPERV.	PILAR III DISCIPLINA DEL MERCADO
RIESGO DE MERCADO	RIESGO DE MERCADO	Motiva esfuerzos para promover seguridad y solidez de las Ifis Precisa revelaciones esenciales de información básica sobre situación del sistema Necesita revelaciones de información suplementaria que hagan efectiva la disciplina del mercado Se requiere revelar información financiera y no financiera
Igual que Basilea I	Bancos tendrán proceso para evaluar suficiencia de capital y estrategias para mantener niveles mínimos	
RIESGO DE CREDITO	RIESGO DE CREDITO	
Cambio significativo de Basilea I Tres métodos para calcular Incentivos para utilizar métodos sofisticados Métodos exigen controles y requisitos cuantitativos y cualitativos Adecuar administración de riesgo de crédito	Evaluar calificaciones internas y suficiencia de capital Se exige que entidades operen por encima de los indicadores de capital mínimo	
RIESGO OPERACIONAL	RIESGO OPERACIONAL	
No cubierto en Basilea I Tres métodos para calcular Adopción del método sujeto a cumplimiento de criterios de calificación definidos	Supervisores intervienen en una etapa temprana para evitar que capital caiga por debajo de niveles mínimos	

Fuente: BASILEA II.
Elaborado por la autora

2 Marco regulatorio ecuatoriano sobre Riesgo Operativo

Con la publicación del documento Convergencia Internacional para Medición de Capitales, conocido como Nuevo Acuerdo de Basilea o Basilea II, la banca dispone de estándares de administración bancaria que priorizan la gestión de riesgos y cuyo propósito es el fortalecimiento, la solidez y la estabilidad de los sistemas financieros, a través de la adopción de prácticas adecuadas para su gestión, bajo la vigilancia de supervisores bancarios que exijan su cumplimiento.

El Ecuador siendo un país observante de los convenios y leyes internacionales que procuran el desarrollo de las mejores prácticas bancarias, acoge las sugerencias emanadas por el Comité de Basilea, mediante la emisión de resoluciones por parte de la Junta Bancaria y la Superintendencia de Bancos y Seguros, referentes a la gestión integral de los riesgos, las mismas que han dado viabilidad a tales prácticas y se han compendiado en la Codificación de Resoluciones Bancarias.

Es así que, “la Junta Bancaria emitió la norma sobre la gestión integral y control de riesgos, en la resolución JB-2004-631 del 22 enero 2004, en la que exige a las instituciones financieras administrar los riesgos a los que se encuentran expuestas, incluyendo el riesgo de operativo; por su parte la Superintendencia de Bancos y Seguros emitió el 20 octubre 2005 la resolución JB-2005-834 que contiene las especificaciones de la norma de gestión del riesgo operativo”¹⁰.

¹⁰ www.superban.gov.ec/downloads/Memoria_2005

En la figura 5 se puede observar las diferentes resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS, referentes a riesgos.

FIG.5

Resoluciones de la Junta Bancaria y la SBS

Año	Número	Fecha	TITULO	CAPITULO
1995	JB-1995-805	25-ene-95	De los activos y los límites de crédito	Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones
2002	JB-2002-429	22-ene-02	De la gestión y administración de riesgos	De la administración del riesgo de mercado
2002	JB-2002-431	22-ene-02	De la gestión y administración de riesgos	De la administración del riesgo de liquidez
2003	JB-2003-602	09-dic-03	De la gestión y administración de riesgos	De la administración del riesgo de crédito
2004	JB-2004-631	22-ene-04	De la gestión y administración de riesgos	De la gestión integral y control interno
2005	JB-2005-834	20-oct-05	De la gestión y administración de riesgos	De la gestión del riesgo operativo

Fuente: www.superban.com.ec

Elab: la autora

2.1 La Resolución de Junta Bancaria JB-2005-834 de 20.10.2005.

En el proceso de elaboración, discusión y emisión de la norma de riesgo operativo y en cumplimiento a las recomendaciones internacionales respecto a que los organismos de control supervisores consulten públicamente a sus controlados, fue puesta a consideración de los organismos representantes de las entidades financieras ecuatorianas, quienes ratificaron que el enfoque de la norma de riesgo operativo era aplicable a la realidad ecuatoriana, ya que no exige el desarrollo de sofisticadas metodologías de dotación de capital, promueve y guía a las entidades en el desarrollo de un apropiado ambiente de gestión del riesgo operativo, contribuyendo a la solidez y seguridad del sistema financiero y guardando coherencia con los lineamientos establecidos por el Comité de Basilea.

La SBS en el segundo trimestre del 2004, llevó a cabo una encuesta sobre el estado de situación y expectativas del mercado sobre diferentes aspectos de los riesgos operacionales a que están expuestas las instituciones, llegando a determinar que éstas se hallan en una primera fase, que consiste en el diagnóstico interno de su situación de riesgo y en el diseño de proyectos y cronogramas de implementación de los procesos.

De esa fase, se pasa a una segunda que implica usar un enfoque más avanzado denominado Advance Model Approach AMA, sugerido por Basilea II, el cual propone *“medir objetivamente las fallas en los procesos, cuantificando frecuencias y su impacto monetario de una manera sistemática, ordenada y periódica, con el objeto de obtenerse series temporales históricas de dichas frecuencias e impactos con las que finalmente se pueden obtener promedios y desviaciones para calcular valores de cobertura de pérdidas esperadas y no esperadas”*¹¹.

No obstante, existen limitaciones en las instituciones, como la inexistencia de bases de datos o series temporales históricas debidamente estructuradas, es decir escasez de información procesable tanto en contenido como en formato, además el personal de riesgos operativos requiere tener habilidades más relacionadas a las técnicas de auditoría que a las técnicas financieras, los sistemas informáticos requieren especificidad y algunas instituciones aún no están convencidas de adicionar aportes patrimoniales para cubrir este riesgo, más aún si ello representa reducción de sus beneficios líquidos.

¹¹ Boletín Económico Financiero-AIFE- Asociación de Instituciones Financieras del Ecuador, Estado de situación de la gestión de riesgo operativo, No.10, Junio 2006

La norma fue elaborada en función de los resultados de la encuesta a las entidades controladas, los principios recomendados por el Comité de Basilea a través del documento “Prácticas adecuadas para la gestión y supervisión de los riesgos de operación”, los aspectos relevantes sobre “Administración de procesos y de la administración del recurso humano”, y para el caso de la tecnología de información se ha observado las especificaciones del “Código de práctica para la administración de la seguridad de la información”, contenidas en la norma ISO 17799 y adicionalmente, las mejores prácticas establecidas en el Modelo COBIT¹².

La norma ecuatoriana busca promover y guiar a las entidades controladas en el **desarrollo de un apropiado ambiente de gestión del riesgo operativo**, conforme con los principios establecidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y a establecer la supervisión preventiva enfocada a riesgos, bajo la responsabilidad del organismo de control. “Entendiéndose como adecuado ambiente de gestión a la existencia de:

- Compromiso institucional, donde es imprescindible el involucramiento del directorio y la alta gerencia.
- Metodología de trabajo definida.
- Participación de todas las áreas sin excepción.
- Seguimiento continuo y cumplimiento de las responsabilidades asumidas.

¹² www.superban.gov.ec.ec/downloads/Memorias_2005

- Comunicación y difusión apropiada, fundamental en todo el proceso."¹³

La norma se encuentra organizada en tres cuerpos, que son:

- 1) Definición del riesgo de operación y los requisitos;
- 2) Esquema de administración del riesgo operativo, y
- 3) Responsabilidades en su administración.

Se puede identificar, que la norma se encuentra dividida en 7 secciones:

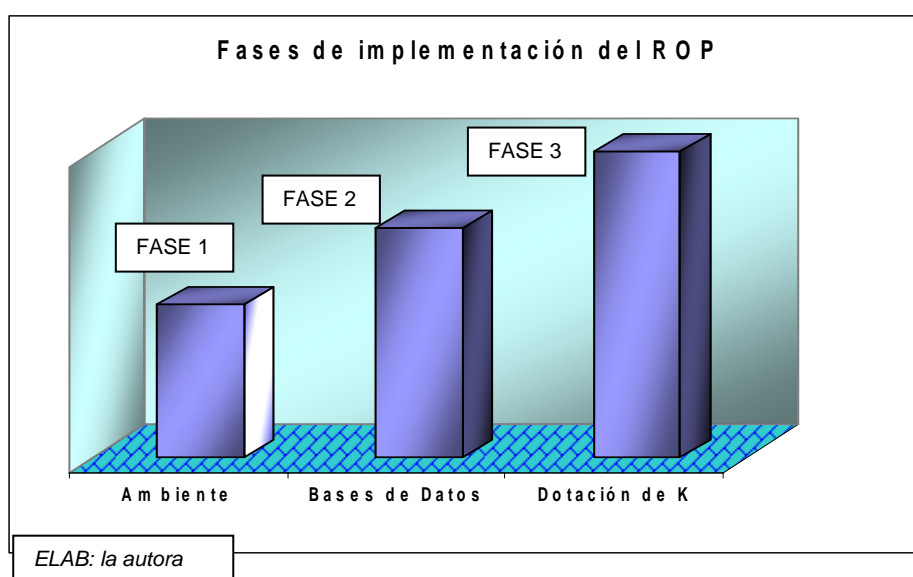
- Sección I: Ámbito, definiciones y alcance
- Sección II: Factores del riesgo de operación
- Sección III: Administración del riesgo de operación
- Sección IV: Continuidad del negocio
- Sección V: Responsabilidades en administrar el riesgo operativo
- Sección VI: Disposiciones generales
- Sección VII: Disposiciones transitorias

Es necesario puntualizar que la normativa ecuatoriana ha establecido plazos para cumplir sus requerimientos de una manera gradual, encontrándonos en una primer fase en la que la SBS exige a sus controladas crear un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, procurando cumplir requisitos mínimos para cada factor del riesgo de operación: procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos.

¹³ Ramírez, Ricardo, *Taller para levantamiento de eventos de riesgo para el BNF*. Credit Solutions, 2008

En una segunda fase las instituciones financieras deberán crear sus propias bases de datos con los eventos de pérdida, tener herramientas, estrategias, controles y planes. En una tercera y última fase los entes deberán definir una metodología debidamente probada a través de la cual se establezcan los requerimientos de capital o provisiones por concepto de riesgo operativo de la entidad. Lo expuesto se puede resumir y esquematizar en la figura 6.

FIG.6



2.2 El riesgo operativo

La Superintendencia de Bancos y Seguros define al riesgo operativo en base al concepto propuesto por el Comité de Basilea, de la siguiente manera: *“El riesgo de operación se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos. Incluye el riesgo legal. El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.”*

Los factores de riesgo operativo son: procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Procesos.- estos deben ajustarse a las exigencias del mercado y del entorno. La adecuada administración de procesos asegura el funcionamiento armónico de la organización y maximiza su efectividad, no obstante, exige el establecimiento de procesos estructurados y organizados, en función de la misión, visión y objetivos estratégicos. La norma propone agrupar los procesos en tres categorías:

- a) Gobernantes o estratégicos;
- b) Fundamentales, productivos, de negocio u operativos; y,
- c) Habilitantes, de soporte o de apoyo.

Además las entidades vigilarán por su cumplimiento y mejora continua, mediante el desarrollo de políticas para identificar, diseñar, medir, analizar, actualizar y controlar los procesos.

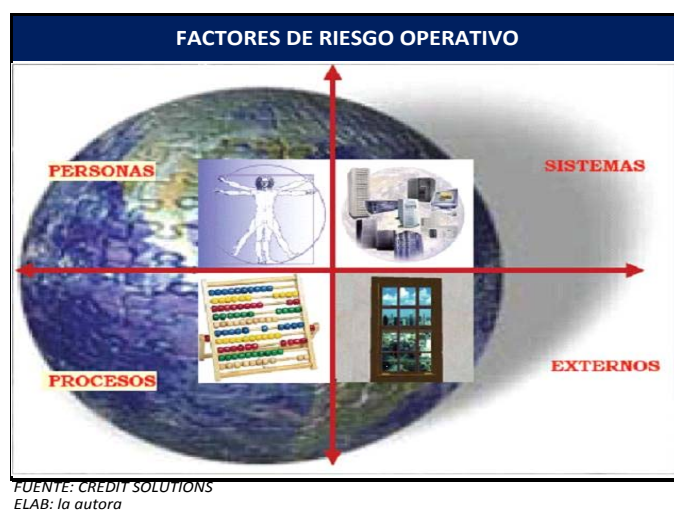
Recurso Humano.- las instituciones deben planifican y gestionan el recurso humano para promover la eficiencia y poder alcanzar los objetivos individuales e institucionales. Las entidades definirán políticas y procesos para la administración del recurso humano, conforme con su filosofía y sus propias necesidades, contando fundamentalmente con políticas y procesos para la incorporación, permanencia y desvinculación del personal.

Tecnología de Información.- que soporte adecuadamente sus operaciones y procesos, planificando ordenadamente sus requerimientos de tecnología,

actuales y futuros; estableciendo requisitos, condiciones de seguridad y continuidad del negocio.

Eventos Externos.- las entidades deberán identificar eventos externos (no derivados del entorno político, económico y social) frente a los que tiene vulnerabilidad, como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, con el fin de establecer planes de contingencia que ayuden a mitigar su impacto en la operatividad del ente. Ver figura 7.

FIG.7



2.3 Gestión del riesgo operativo

Las instituciones deberán incluir la administración del riesgo operativo, como un proceso específico; estableciendo sistemas de gestión para *identificarlo, medirlo, controlarlo y monitorearlo*. Cada institución desarrollará sus propios esquemas de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y características particulares. En la figura 8 se puede apreciar el ciclo del riesgo operativo.

FIG.8



FUENTE: ROP UASB. Velasteguí Iván
ELABORACION: la autora

Identificación.- se considerará el entorno interno y externo de la entidad para determinar los aspectos que podrían afectar al logro de los objetivos y generar pérdidas. Las instituciones identificarán, por línea de negocio, los eventos de riesgo de operativo, agrupados por tipo de evento, fallas en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Estos eventos son los definidos por el Comité de Basilea en los documentos “Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación” y el “Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea” y son los siguientes: fraude interno; fraude externo; prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo; prácticas relacionadas con los clientes; los productos y el negocio; daños a los activos físicos; interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información y deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores.

Medición.- se deberán conformar bases de datos con información suficiente y oportuna que a futuro permita estimar las pérdidas esperadas e inesperadas de riesgo operativo, esas bases deberán contener la siguiente información clasificada por línea de negocio: eventos de riesgo de operativo, fallas o

insuficiencias por factores de riesgo de operativo, frecuencia con que se repite cada evento, y efecto cuantitativo de pérdida.

Control.- se deberá establecer un sistema de control interno integrado a las actividades cotidianas de la entidad, que cuente con políticas, procesos y procedimientos formalmente establecidos que propicien una sólida cultura de control. Dicho sistema deberá estar sujeto a revisiones periódicas por parte de auditoría interna sin que exista responsabilidad sobre el riesgo operativo.

Monitoreo.- se deberá disponer de un esquema organizado de reportes que permita contar con información suficiente y adecuada para gestionar el riesgo operativo en forma continua y oportuna. La frecuencia de monitoreo depende de las características de cada entidad y los reportes deberán contener al menos la siguiente información:

- Detalle de los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, las fallas o insuficiencias que los originaron, relacionados con los factores de riesgo operativo y clasificados por líneas de negocio;
- Informes de evaluación del grado de cumplimiento de las políticas relacionadas con los factores de riesgo operativo y los procesos y procedimientos establecidos por la institución; e,
- Indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas, procesos y procedimientos aplicados.

2.4 Responsabilidades en la administración del riesgo operativo

La norma establece 3 niveles de responsabilidad en la administración del riesgo operativo, la responsabilidad del directorio es **normar**, las funciones y

responsabilidades del comité de riesgos es **asesorar** y las funciones y responsabilidades de la unidad de riesgos es **supervisar**. Dichas responsabilidades se refieren principalmente a:

- La creación de una cultura organizacional
- La implementación de un esquema de gestión de riesgo operativo.
- La definición de un plan de continuidad del negocio

CAPITULO II

1 Diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo operativo en el Banco Nacional de Fomento

En la actualidad, el BNF cumple un papel protagónico en el quehacer gubernamental, es considerado como una herramienta estratégica para la reactivación productiva, agrícola y social del país. Se encuentra en un proceso de cambios estructurales necesarios para afrontar el devenir de la llamada revolución ciudadana, según el actual régimen constitucional.

En ese contexto ha tenido que incursionar en nuevos productos como las microfinanzas, crédito con bonos, cajeros automáticos, crédito para insumos, compra de tierras, comercialización de urea, harina, fertilizantes, etc., y se encuentra planificando su inserción en el sistema financiero como banca de segundo piso.

Las situaciones citadas, más los cambios en la constitución política del país, las innovaciones tecnológicas, apertura de nuevas oficinas y agencias, representan un considerable aumento de su riesgo operativo.

Cabe destacar que la finalidad de una banca de desarrollo difiere de la banca privada, fundamentalmente en la rentabilidad económica que persigue ésta última y tomando en cuenta que el BNF es un banco con finalidad social y pública, este se encuentra avocado a enfrentar el reto de ser rentable sin dejar de ser social, ser competitivo sin dejar de ser austero, ser el ejecutor de ambiciosos programas

de gobierno y a su vez cumplir con estándares internacionales sobre riesgos financieros y operativos que precautelen los intereses de la institución.

En la perspectiva de los desafíos planteados, sumados a la globalización de los sistemas financieros, el BNF debe implementar procesos, esquemas y una serie de metodologías tendientes a gestionar su riesgo operativo, que se encuentra presente en todos los niveles y subniveles de la organización, aceptando que el riesgo operacional es el **riesgo de todo, con excepción del riesgo de crédito y de mercado.**

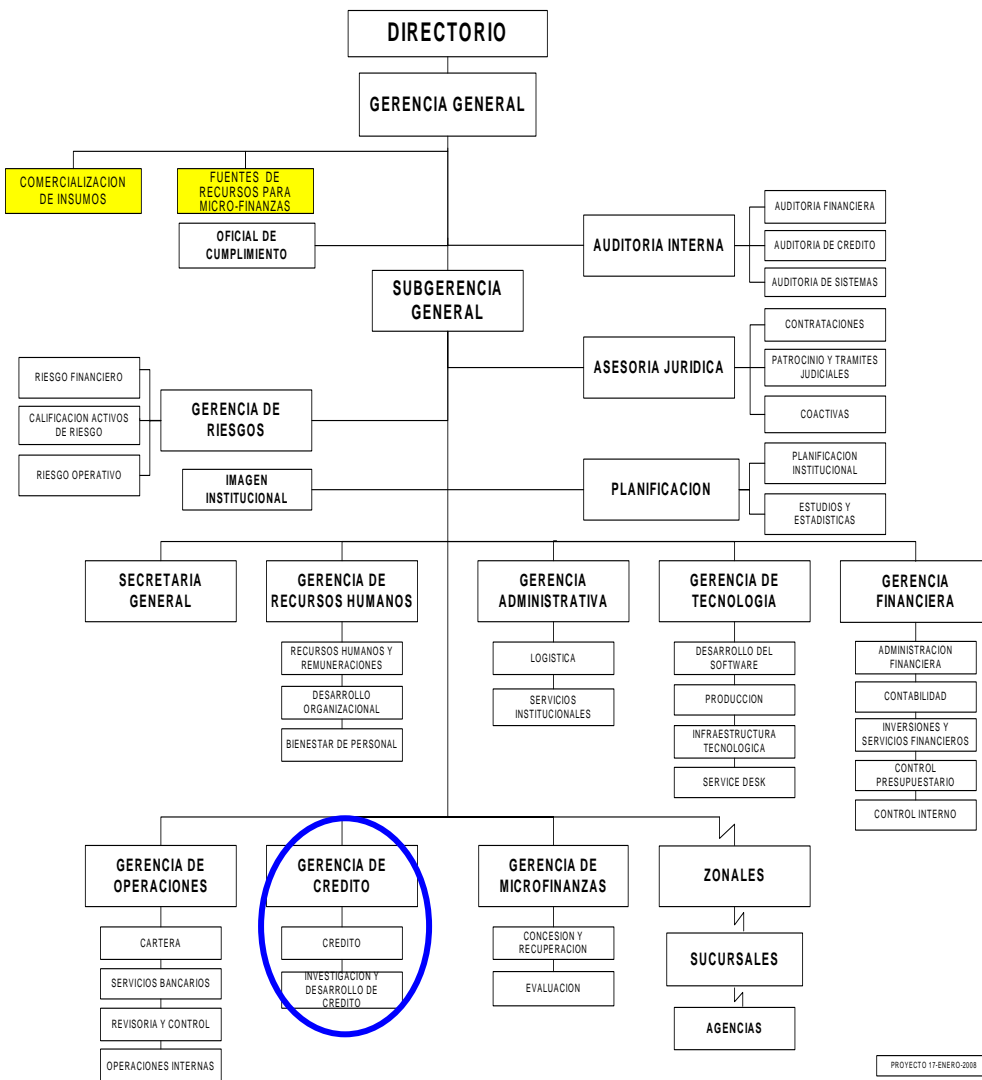
Con el propósito de ubicar dentro de la organización del BNF al proceso de crédito de consumo, motivo de estudio del presente trabajo, en la figura 9, se encuentra la estructura organizacional del banco, vigente hasta el 30.09.2008, conjuntamente con la estructura de las zonales que lo conforman, las sucursales y sus agencias.

No obstante cabe señalar que el BNF se encuentra en un periodo de transición debido a que se está tramitando la adquisición de un sistema de CORE bancario, el cual determinará que varias áreas y procesos se redefinan.

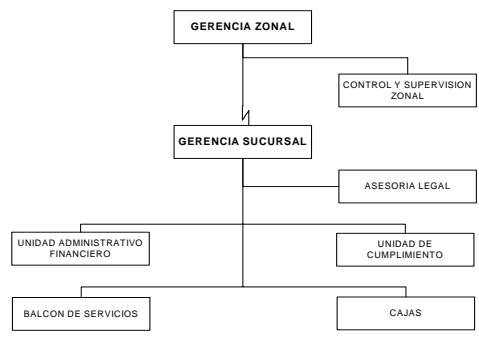
FIG.9



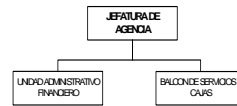
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROYECTO BNF 2008



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ZONALES / SUCURSALES BNF



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AGENCIAS BNF



FUENTE: BNF
ELAB: la autora

El BNF tiene levantado 300 procesos de los cuales el proceso de crédito de consumo se relaciona con las áreas denominadas **crédito y sucursales** con 11 y 82 procesos respectivamente. En la figura 10 se observa el resumen de áreas y procesos.

FIG.10

PROYECTO BNF - PNUD INVENTARIO DE PROCESOS POR AREA	
AREA	Num.
AUDITORIA INTERNA	8
ASESORIA JURIDICA	7
SECRETARIA GENERAL	14
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	17
FINANZAS	65
CREDITO Y PRODUCTOS BANCARIOS*	11
OPERACIONES	30
RIESGOS	14
ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZAC	52
SUCURSALES*	82
	300

* Procesos relacionados con el crédito de consumo

Fuente: OYM del BNF

Elab: la autora

1.1 Implementación del riesgo operativo en el BNF

A partir de la emisión de la resolución de la Junta Bancaria JB-2005-834 de 20.10.2005, el BNF inicia la gestión de este tipo de riesgo, mediante la inclusión del tema en el Plan Estratégico 2006-2010 que en la parte correspondiente a los objetivos trazados dentro de la línea de acción gubernamental, denominada “política económica orientada hacia la producción, hacia el empleo y con sustentabilidad en el tiempo, consta como uno de sus objetivos: implantar un sistema integral de administración de riesgo¹⁴”

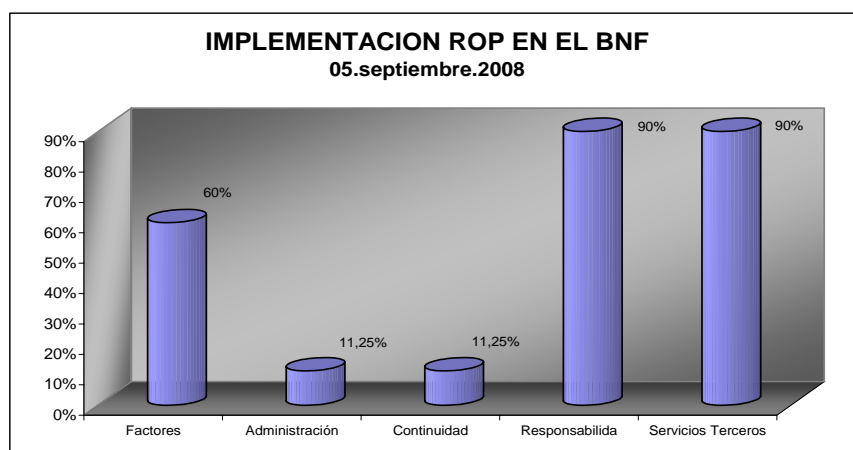
¹⁴ BNF, Alfredo Paredes y Asociados, PNUD, Plan Estratégico BNF 2006-2010, julio 2006

A inicios del año 2006, el BNF, conformó un grupo de trabajo, con el propósito de iniciar el tratamiento específico de los temas relacionados con el riesgo operativo y el 12.09.2007 se constituyó como departamento.

Las disposiciones transitorias de la resolución JB-2005-834, contemplan plazos para cumplir algunos requerimientos, por lo que el BNF con la asesoría de un experto en riesgos, elaboró y reportó a la SBS el 30.04.2006, el diagnóstico o autoevaluación inicial y el proyecto del plan de implementación del riesgo operativo para el BNF. Anexo 1

Al 05.09.2008, el BNF reportó a la SBS el formulario de avance del plan de implementación, con los siguiente porcentajes: factores 60%, administración 11,25%, continuidad 11,25%, responsabilidad 90% y servicios a terceros 90%, resumen que se puede apreciar en la figura 11.

Fig.11



Fuente: BNF. Plan de implementación 2008
Elaboración: la autora

De acuerdo a las entrevistas mantenidas con los funcionarios de la unidad de riesgo operativo del BNF, se conoce que los porcentajes de avance de la

implementación, fueron establecidos en base a las opiniones de los gerentes de de área.

Al 31.10.2008 las instituciones deberían tener implementada la norma referente a la creación de un adecuado ambiente de gestión de riesgos, no obstante el BNF solicitó a la SBS una prórroga de 8 meses, considerando que se encuentra contratando un sistema de CORE bancario que le representará múltiples reformas a sus procesos y procedimientos.

La SBS dispuso que en abril 2006 se presente una autoevaluación del riesgo operativo y un plan de implementación que debía culminar en octubre 2008 y a partir de noviembre 2008, se estaría iniciando con la fase de estabilización o mejora. Obsérvese la figura 12.

FIG.12



FUENTE: www.riesgooperativo.blogspot.com
AUTOR: Olaya, Jorge

1.2 Diagnóstico de la situación del riesgo operativo en el BNF

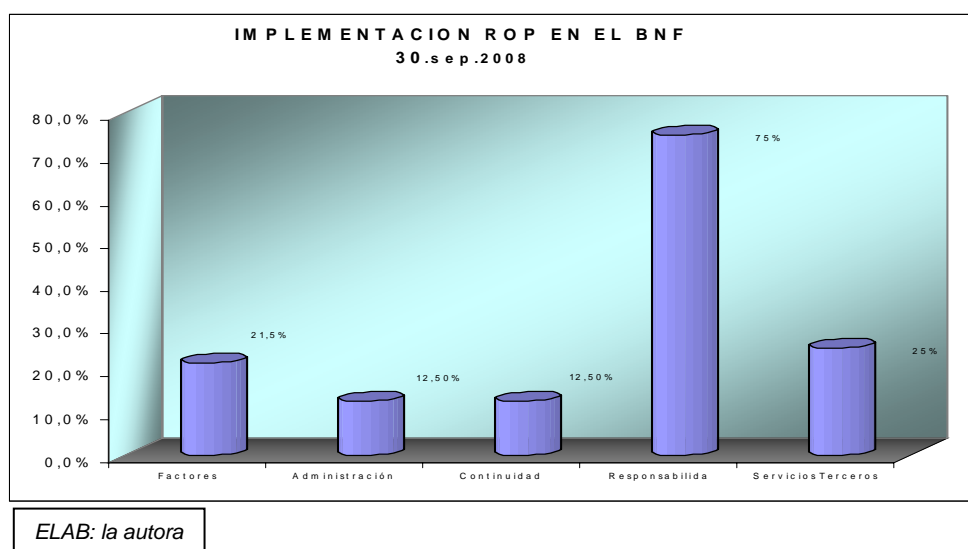
Con el propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual del riesgo operativo del BNF, se ha utilizado el mismo esquema del plan de implementación

sugerido por la SBS, es decir estableciendo porcentajes de avance en cuanto a factores de riesgo, administración, continuidad, responsabilidades y servicios a terceros.

Al esquema mencionado se le ha dado mayor especificación en los grados de avance, lo que se ha logrado gracias a la ponderación equitativa de los pasos para llegar a obtener un proceso eficiente, estos pasos son: elaboración, discusión, consenso, aprobación, formalización, difusión, seguimiento y optimización, totalizando el 100% del procedimiento implementado.

Los resultados obtenidos son: factores 21.5%, administración 12.5%, continuidad 12.5%, responsabilidad 75% y servicios a 3ros 25%. Ver figura 13.

FIG.13



En la figura 14 se detalla los porcentajes de avance de cada componente del plan y sus respectivos porcentajes de implementación, al 30.09.2008, cuya información ha sido recabada gracias a las entrevistas efectuadas con operativos, dueños de los procesos, directores y gerentes de área involucradas.

FIG. 14

ANALISIS DE LOS COMPONENTES DEL PLAN DE IMPLEMENTACION DE RIESGO OPERATIVO EN EL BNF AL 30.SEP.2008

	elaboracion	discusión	consenso	aprobacion	formalizac.	difusión	seguien.	optimizac.	TOTAL
	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%
FACTORES DEL RIESGO OPERATIVO	11,2%	6,6%	1,6%	0,7%	0,7%	0,4%	0,3%	0,0%	21,5%
PROCESOS	10,1%	5,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15,8%
Agrupación de procesos	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%
procesos gobernantes	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
procesos productivos	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
procesos habilitantes	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Identificación de procesos críticos	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
procesos propios de la entidad	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
procesos provistos por terceros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Políticas para la gestión por procesos	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
Diseño y descripción de la política	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Determinación responsables de política	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Procesos y procedimientos para la gestión por procesos	10,3%	10,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,7%
Diseño y descripción de los procesos	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Determinación responsables de procesos	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Determinación de funciones de responsab	6,0%	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
PERSONAS	10,6%	10,6%	1,3%	1,3%	1,3%	0,0%	1,3%	0,0%	26,1%
Administración del capital humano									
Incorporación del personal									
políticas	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
procesos (flujogramas)	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
procedimientos (manuales funciones)	6,0%	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Permanencia del personal									
políticas	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
procesos (flujogramas)	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
procedimientos (manuales funciones)	6,0%	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Desvinculación del personal									
políticas	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
procesos (flujogramas)	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
procedimientos (manuales funciones)	6,0%	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Diseño base de datos del RHH	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	12,5%	0,0%	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	11,7%	10,0%	5,0%	1,7%	1,7%	1,7%	0,0%	0,0%	31,7%
Administración de tecnología de información:									
Plan estratégico de tecnología	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	
Procedimientos para operación y uso de instalaciones de procesamiento de la información	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Requerimientos contractuales para los servicios provistos por terceros	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	
Administración de la seguridad de la información:									
Políticas de seguridad de la información	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Procedimientos de seguridad de la información	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Identificación de requerimientos de seguridad de información, considerando los riesgos	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Controles para asegurar integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Sistema de administración de las seguridades de acceso a la información, niveles de autorización de accesos y ejecución de las funciones	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Sistemas de control y autenticidad para evitar accesos no autorizados, inclusive de 3ros. Controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia o software malicioso	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Condiciones físicas y ambientales necesarias para garantizar el correcto funcionamiento del entorno de la infraestructura de tecnología de información	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Políticas de seguridad para los servicios de transacciones y transferencias electrónicas	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Procedimientos de seguridad para servicios de transacción y transferencias electrónicas	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Políticas, procesos y procedimientos para la adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Administración de la infraestructura tecnológica, considerando las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
EVENTOS EXTERNOS	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
Identificación de eventos externos	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Planes de contingencia para los eventos identificados	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	5,0%	2,5%	2,5%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
Identificación de líneas de negocio	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Asignación de procesos a líneas de negocio	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Identificación de eventos de riesgo operativo y de las fallas o insuficiencias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Conformación de bases de datos con la información requerida en la norma	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Esquema de reportes para la gestión del riesgo operativo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	4,2%	2,8%	2,8%	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	12,5%
Definición de una estrategia de continuidad de los negocios	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Identificación de los riesgos por fallas en la tecnología de información;	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	
Identificación de principales escenarios de contingencia en base a impacto y probabilidad	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Evaluación de los riesgos en magnitud de daños, período de recuperación y tiempos máximos de interrupción.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Plan de continuidad del negocio	12,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Políticas para probar periódicamente el plan, procesos y ajustes	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Procedimientos para probar periódicamente el plan, procesos y ajustes	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Incorporación del proceso de administración del plan de continuidad del negocio al proceso de administración integral de riesgos.	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Definición de previsiones y acciones para reanudación y recuperación de operaciones.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
RESPONSABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL ROP	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	75,0%
Definición y formalización de responsabilidades de la gestión del ROP para el Directorio	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	
Definición y formalización de responsabilidades de la gestión del ROP para el CAIR	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	
Definición y formalización de responsabilidades de la gestión del ROP para la G. Riesgos	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	
DISPOSICIONES SOBRE SERVICIOS PROVISTOS x 3ros	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%
Políticas sobre selección, calificación, contratación y seguimiento de los proveedores.	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Procesos y procedimientos sobre selección, calificación, contratación y seguimiento de los proveedores.	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

FUENTE: Entrevistas con gerentes de área, directores y dueños de procesos BNF
ELAB: la autora

A continuación se presenta la descripción sobre los componentes del plan de implementación, con el objeto de ampliar la comprensión de la situación del riesgo operativo en el BNF:

1.2.1 Factores y administración del riesgo operativo

Factor procesos.- al 30.09.2008 el BNF dispone de 300 procesos levantados ,sin embargo, no se ha superado la fase del análisis y discusión, sin llegar a consensuar, ni aprobar dichos procesos, menos aún, optimizarlos y actualizarlos.

Factor personas.- las políticas, procesos y procedimientos de la administración del capital humano no se han aprobado, formalizado y difundido, lo que explica que buena parte del personal desconozca los objetivos institucionales y sus responsabilidades, tales como el plan de regularización impuesto por el ente de control, al cual está sometido el banco desde el 2006, sin que se lo haya difundido adecuadamente, existiendo la delegación de actividades, sin una clara responsabilidad, prueba de ello es el incumplimiento de dicho plan, situación reflejada en las persistes cifras negativas de los balances del banco.

La incorporación de personal no responde a un proceso planificado ni a una evaluación de desempeño efectiva, generalmente obedece a la injerencia política, que en última instancia no permite contar con personal idóneo y profesional; tampoco se ha implementado índices de eficiencia, midiéndose la efectividad únicamente por el menor tiempo de respuesta de los trámites asignados.

Se carece de programas de capacitación continua en base de las necesidades y enfocada a los objetivos y actividades específicas que enfrenta cada área, ni existe un monitoreo sobre el impacto posible que tuvo en el

desempeño del trabajo y el efecto multiplicador que derivó la capacitación por parte del beneficiario de la misma. Además, no se cuenta con programas de desarrollo de carrera, de promoción, rotación interna y planificación sucesoria; los ascensos, reemplazos, traslados, reubicaciones, generalmente no se dan como consecuencia de un estudio técnico y planificado que observe prácticas adecuadas de control interno.

El proceso de desvinculación del personal generalmente es desconocido por los funcionarios y no se aplica de manera estandarizada.

Factor tecnología de la información.- el banco ha realizado ingentes esfuerzos para desarrollar el aspecto tecnológico en la organización, se ha implantado un sistema bancario integral que soluciona necesidades emergentes, incorporando seguridades lógicas, implantado controles que aseguran integridad, disponibilidad, pertinencia, oportunidad y confidencialidad de la información.

Sin embargo, el plan de contingencia del área de tecnología se encuentra únicamente aprobado en forma presupuestaria, es decir avalizados los desembolsos de recursos por las situaciones contingentes de dicha área, pero no se encuentra formalizado, implementado, probado y optimizado.

Factor eventos externos.- se ha desarrollado un plan de seguridad integral que considera algunos eventos externos como el incendio y las inundaciones, sin embargo no se ha identificado las áreas y procesos críticos que deberán ser atendidas prioritariamente en caso de producirse un evento externo, es decir el plan no hace distinción entre las diferentes estrategias como asumir, evitar, transferir y mitigar los riesgos, diferencias por la ubicación geográfica, ubicación

física y grado de exposición al riesgo, condiciones que permitirían obtener un plan real, ejecutable, efectivo y eficaz.

Administración del riesgo operativo.- el BNF ha asignado todos sus procesos dentro de la línea de negocios denominada **Banca Minorista**, considerando que la concesión de créditos, transacciones, servicios bancarios, depósitos, pago de cheques y depósitos de inversiones se realizan fundamentalmente con clientes minoristas y con pequeñas y medianas empresas que reciben un tratamiento similar. Anexo 2.

Para la identificación de eventos de riesgo, fallas e insuficiencias, conformación de bases de datos, elaboración de matrices, captura de eventos, definición de esquemas de reportes, el BNF no dispone de metodología alguna que le permita administrar el riesgo operativo.

1.2.2 Continuidad del negocio, responsabilidades de la administración y servicios provistos por terceros

Continuidad.- el BNF ha realizado esfuerzos por definir una estrategia de continuidad del negocio considerando fundamentalmente la tecnología de la información, es por ello que se encuentra elaborado el plan de contingencia de esa área, un proyecto de plan de contingencia de riesgo operativo y un plan de seguridad integral. No obstante, dichos planes no han sido aprobados por el directorio, menos aún, difundidos o probada su eficacia. El BNF no ha identificado los principales escenarios de contingencia tomando en cuenta el impacto y la probabilidad de los eventos.

Responsabilidades.- el directorio, el comité de administración integral de riesgos CAIR y la gerencia de riesgos del BNF, tienen definidas y formalizadas

sus responsabilidades en relación con la gestión del riesgo operativo del banco, sin embargo no existen resultados, ni indicadores que permitan evaluar el grado de cumplimiento de las responsabilidades asumidas.

Se podría decir que el banco ha cumplido parcialmente con el plan de implementación propuesto a la SBS, mediante la formalización de las designaciones de cargos y recursos para el área de riesgo operativo, pero “el resultado final de una empresa se construye por su habilidad para lograr los objetivos y evitar los riesgos”¹⁵, habilidades que aún no se manifiestan.

Servicios provistos por terceros.- las políticas de selección, calificación, contratación y seguimiento de proveedores no están definidas; sus procesos y procedimientos se encuentran levantados desde el 2004.

Una vez descritos los componentes del plan de implementación y ampliada la comprensión de la situación del riesgo operativo en el BNF, se ratifica que los porcentajes de cumplimiento de la norma son inferiores a los remitidos a la SBS, los cuales se observan en la figura 15.

Fig.15

Resumen avance de implementación de disposiciones ROP

COMPONENTES DEL PLAN	% Implementación
FACTORES DEL RIESGO OPERATIVO	21,5%
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	12,5%
CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	12,5%
RESPONSABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL ROP	75,0%
DISPOSICIONES SOBRE SERVICIOS PROVISTOS x 3ros	25,0%

FUENTE: BNF

ELAB: la autora

¹⁵ Cruz, Fabián, *Seminario sobre riesgos de crédito y operativos para las cooperativas de ahorro y crédito*. Costa Rica. Abril 2007. www.dgrv.org

El BNF dispone de una gerencia con una unidad de riesgos operativos independiente, tal como lo establece la norma, sin embargo el directorio y la alta gerencia no se encuentran comprometidos con la gestión de riesgos operativos, por cuanto, la institución no dispone de políticas, procesos y procedimientos debidamente aprobados por el directorio.

El BNF aún opera bajo una estructura funcional, diferente a la organización por procesos, que es la base fundamental para la gestión de riesgos operativos, en virtud de que mediante ella, se puede identificar los factores y eventos de riesgo a los cuales se encuentra expuesta la entidad y en el caso del BNF mientras no opere bajo esa modalidad de organización, la identificación de los eventos y en general, la gestión de sus riesgos operativos se vuelve incierta.

En la figura 16 se puede observar la secuencia del proceso para identificar los eventos de riesgo.

FIG.16



ELABORACION: la autora

Analizada la situación del riesgo operativo del BNF, podemos decir que la institución necesita de herramientas adecuadas para gestionar sus riesgos

operativos, a través de las cuales, todos los involucrados puedan entender y comprometerse en el complejo tema de los riesgos operativos y realizar su mejor esfuerzo para lograr la eficiencia de la institución.

1.3 El crédito de consumo en el Banco Nacional de Fomento

El crédito de consumo es un producto que el BNF ofrece a sus clientes que mantienen cuentas de ahorro o cuentas corrientes activas en la institución. Las características de este crédito se encuentran en la figura 17.

FIG.17

CARACTERISTICAS DEL CREDITO DE CONSUMO

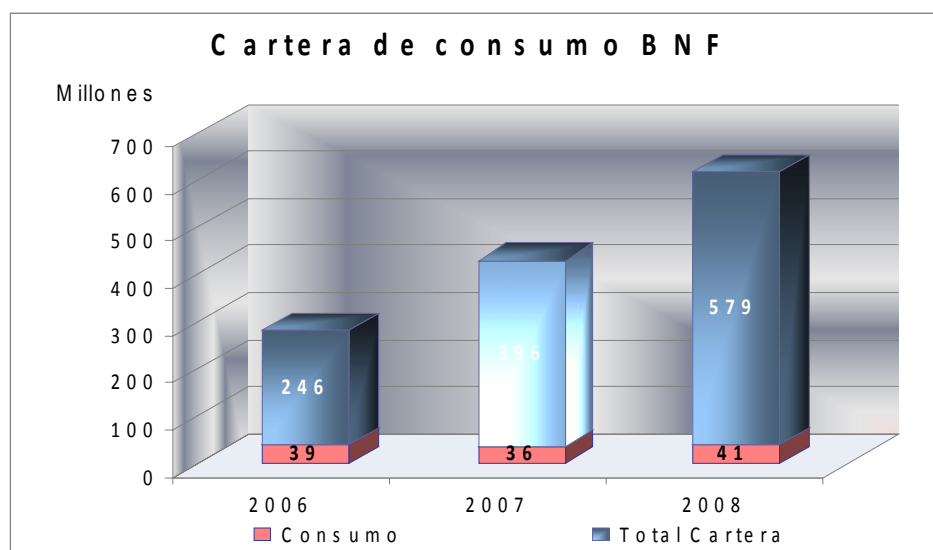
Características	Descripción
Sujetos de crédito	Todas las personas naturales o jurídicas privadas legalmente constituidas, hábiles de ejercer derechos y contraer obligaciones, calificadas como A o B por el BNF.
Beneficiarios	Los sujetos de crédito clientes del BNF que mantengan cuentas corrientes o de ahorros, activas.
Fuente	Recursos propios de la institución
Destino	Destinos de variada naturaleza.
Montos	En base al saldo promedio de la cuenta corriente o de ahorros de los tres (3) últimos meses, inmediatamente anteriores a la fecha de presentación de la solicitud, multiplicado hasta por cinco (5), monto que no debe ser mayor a \$20.000.
Tasa de interés y recargos	La que determine el Directorio por recomendación del Comité de Administración Integral de Riesgos y se aplicará el reajuste correspondiente para créditos superiores a un año plazo.
Plazo	El plazo máximo será de hasta dos (2) años.
Forma de pago	De acuerdo con los ingresos del solicitante: mensual, bimensual y trimestral.
Forma de entrega	Acreditado directamente a la cuenta corriente o de ahorro, que el solicitante debe mantener activa en el BNF.
Utilización de recursos	Se sujetará a los cupos de utilización de recursos que asigne el banco

FUENTE: BNF. Normativa de crédito

ELAB: la autora

La cartera de crédito de consumo asciende a USD\$ 41 millones al 30.11.2008, y representa el 7% de la cartera total del banco que es USD \$579 millones. Esta cartera se encuentra conformada por cartera vigente con USD \$39 millones y por cartera vencida con USD \$2 millones, siendo el porcentaje de cartera vencida el 5% del total de la cartera de consumo. Ver figura 18

FIG.18



Fuente: BNF. Estudios y Estadísticas

Elaboración: la autora

CAPITULO III

1 Propuesta metodológica para la gestión del riesgo operativo en el proceso de crédito de consumo BNF

Observando las normas ecuatorianas que a su vez acatan las sugerencias internacionales sobre la aplicación de las mejores prácticas bancarias y tomando como punto de partida el diagnóstico efectuado a la situación del riesgo operativo en el BNF, reseñado en el capítulo II, que dicho de paso, evidencia una total ausencia de metodología para efectuar la administración del riesgo operativo, se elabora la presente propuesta para la institución, con el objeto de brindarle una alternativa que podría contribuir en la gestión efectiva de sus riesgos operativos, cumpliendo además, con los requerimientos del ente de control y reflejando su interés de ser proactivo ante el devenir de la eventualidad.

La propuesta metodológica parte del supuesto que, el BNF opera bajo una organización por procesos, en la que tiene definidas políticas, líneas de negocios, estatutos, reglamentos, manuales, procesos y procedimientos debidamente aprobados por su directorio, implementados y difundidos, situación que es básica para el tratamiento de la gestión de riesgos y parte de la aplicación de normas de control interno y gobierno corporativo de un ente.

El presente trabajo investigativo se lo ha propuesto, aplicando la metodología al proceso de crédito de consumo del BNF, no obstante, podría ser aplicada la misma metodología al resto de procesos y productos. Además, se ha seleccionado al proceso de crédito de consumo considerando que el crédito es parte de la naturaleza de un banco.

1.1 Planteamiento de la propuesta

El riesgo operativo no es nada nuevo, siempre ha existido, la diferencia está en el enfoque actual de su gestión. El BNF, frente a sus riesgos ha tomado acciones una vez que el evento se ha producido y las pérdidas se han generado; la metodología que se propone, consiste en adoptar un actitud pro-activa en la que una vez **definidos sus objetivos, se debe recolectar adecuadamente la información de los eventos para evaluar el riesgo, realizar un control y mitigación de esos riesgos y revisar la metodología para su optimización.** Ver figura 19.

FIG.19



ELAB: la autora

Inicialmente, no es posible contar con datos estadísticos que nos puedan orientar con proyecciones, por lo que es necesario realizar estimaciones procurando ser lo suficientemente objetivos, se realiza una auto-evaluación de la estructura organizacional del banco, con sus políticas y normativa en general, realizando un análisis cualitativo mediante la identificación de riesgos, mapas de riesgos y controles de riesgos.

Debemos aclarar que el presente trabajo no tiene como objetivo la optimización de procesos, por lo que se asume que el proceso de crédito de consumo del BNF está testeado y mejorado.

Con estos antecedentes, empezamos definiendo la forma como se desarrolla el proceso de crédito en el banco y las actividades que lo conforman, se elabora varias matrices con sus respectivas guías de uso, el formulario estandarizado de recolección de datos de pérdida por eventos de riesgo operativo y el plan de acción. Ver figura 20.

FIG.20



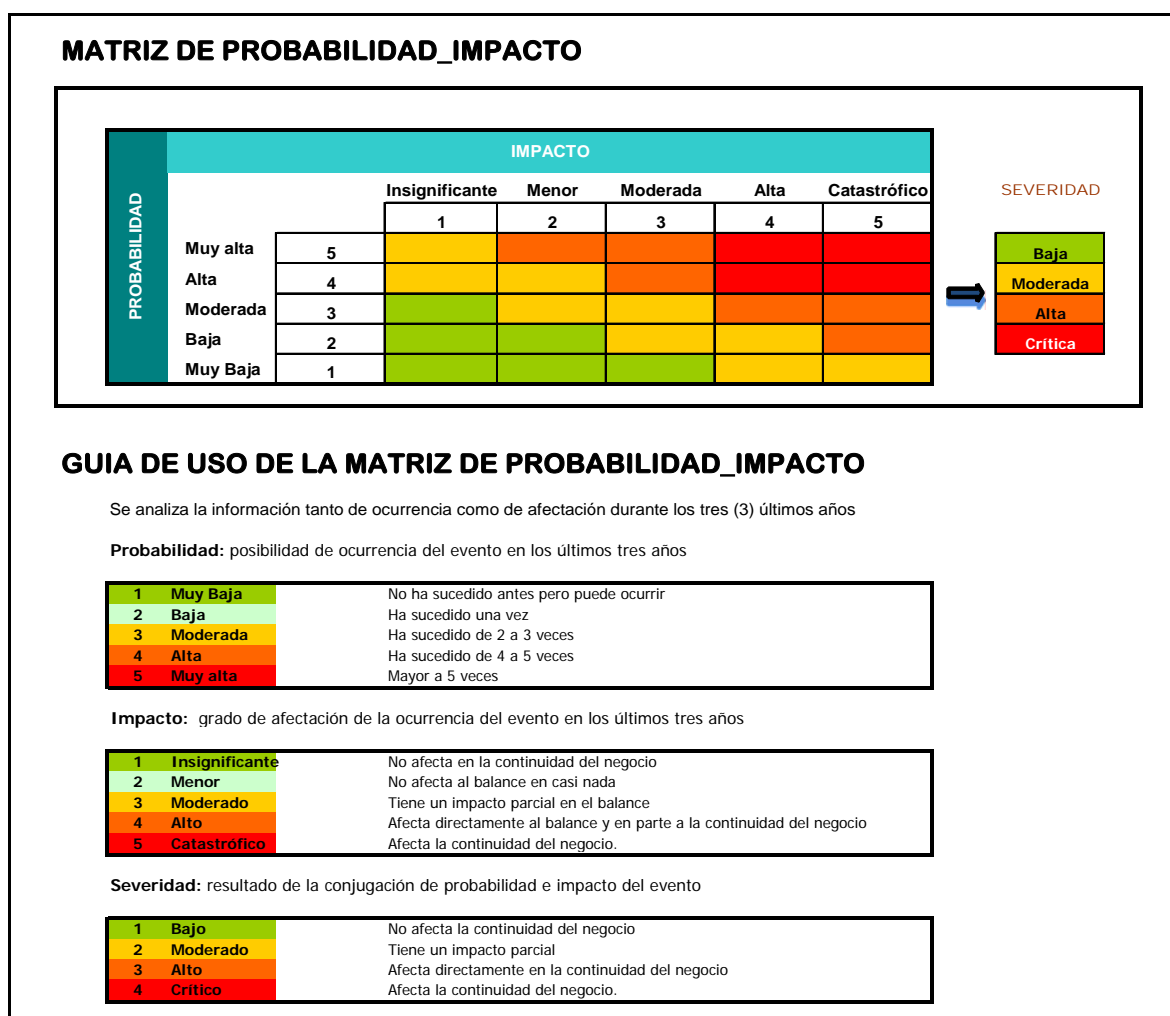
ELABORACION: la autora

Matriz de probabilidad e impacto.- en esta matriz se definen los rangos tanto para la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo, como para la afectación de los mismos en los resultados del banco; se considera los eventos

suscitados durante los últimos 3 años, tomando en cuenta que desde el 2006, el BNF se encuentra sometido a un régimen de regularización que le ha representado una redefinición de sus estrategias de negocio y marcadas diferencias con años anteriores.

La probabilidad de ocurrencia se ha distribuido en cinco niveles: muy baja, baja, moderada, alta y muy alta, dependiendo del número de veces que se produce el evento; y cinco niveles para el impacto: insignificante, menor, moderado, alto y catastrófico, dependiendo de su incidencia en el balance. En la figura 21 se puede observar la matriz y su guía.

FIG.21



ELABORACION: la autora

Definición del proceso de crédito de consumo.- este paso se lo ha efectuado en razón de que el BNF no opera bajo una estructura por procesos y el proceso de crédito de consumo no se encuentra aprobado, implementado y optimizado, por tanto, se ha tenido que definir el proceso con personas operativas, dueños del proceso y directores de áreas involucradas. El proceso se lo definió de la siguiente manera: programación, promoción, evaluación, desembolso, seguimiento y recuperación. Obsérvese la figura 22.

FIG.22

Definición del Proceso de Crédito de Consumo

Nº	PROCESO	SUBPROCESO	CODIGO
1	PROGRAMACION	Programación anual de crédito	2.07.00.01
		Programación anual de recuperación de cartera	2.07.00.02
2	PROMOCION	Precalificación de riesgos de crédito solicitados	2.12.04.01
3	EVALUACION	Análisis y aprobación de solicitudes de crédito	2.12.04.02
4	DESEMBOLSO	Emisión de título de obligación y desembolso	2.12.04.07
5	SEGUIMIENTO	Aviso de vencimiento y monitoreo de créditos	2.12.04.11
6	RECUPERACION	Recuperación extrajudicial	2.12.04.17
		Abonos o cancelaciones	2.12.04.36

FUENTE: OYM del BNF

ELABORACION: la autora

Definición de las actividades de cada subproceso de crédito.- una vez que se ha definido el proceso y los subprocesos, se establecerán sus actividades. Para la aplicación de la metodología se considera que dichas actividades han sido analizadas en la optimización del proceso. En el Anexo 3 se adjuntan los diagramas de los diferentes subprocesos del proceso de crédito que se desarrolla en diferentes áreas funcionales del banco y su respectiva descripción.

Los diagramas del proceso de crédito se los ha levantado en forma general, es decir, que no se hace distinción entre los diferentes productos crediticios con los que cuenta el banco, aunque las características particulares de algunos de ellos, obliguen a obviar o aumentar ciertas actividades, situación que debería estar claramente informada en el diagrama general o en el estatuto orgánico por procesos del BNF.

Cada evento y factor de riesgo está en relación directa con cada una de las actividades del proceso, por esta razón se realizaron varias entrevistas con personal del banco con basta experiencia en el manejo de crédito, para lograr definir adecuadamente dichas actividades, situación que merece especial atención para la obtención de la matriz de riesgos. Ver figura 23.

FIG.23

Definición de las actividades de cada subproceso de crédito

PROCESO	Subproceso	No. Act.	Descripción de la actividad
PROGRAMACION	Programación anual de crédito	1	Generar el reporte consolidado de montos proyectados y globales de colocación de crédito
		2	Distribuir los montos por sucursal
		3	Generar el plan anual de crédito por sucursal
		4	Incorporar el plan anual de crédito en el presupuesto general
		5	Evaluar mensualmente el cumplimiento
	Programación anual de recuperación de cartera	1	Generar el reporte consolidado de montos proyectados de recuperación de cartera
		2	Generar el plan anual de recuperación de cartera por sucursal
		3	Incorporar el plan anual de recuperación de cartera en el presupuesto general
PROMOCION	Precalificación de riesgos de crédito	1	Proporcionar la información sobre créditos, requisitos establecidos, garantías, etc.
		2	Realizar precalificación de solicitante, verificando cumplimiento de requisitos
		3	Solicitar la documentación habilitante para el crédito
		4	Recibir documentos habilitantes y verificar que estén correctos, completos y actualizados
		5	Registrar solicitud de crédito en el sistema y hacer firmar al solicitante
		6	Iniciar la hoja de ruta
		7	Archivar documentos y registrar solicitud de crédito en libro y cuaderno alfabético
EVALUACION	Análisis y aprobación de solicitudes de crédito	1	Analizar información de crédito y elaborar propuesta de crédito
		2	Analizar propuestas de crédito y decidir sobre la aprobación observando la normativa vigente.
		3	Informar al cliente los terminos en los cuales fue aprobada la solicitud
		4	Recibir documentos completos
		5	Realizar la liquidación y fijar cantidad del depósito para el cliente
DESEMBOLSO	Emisión de títulos de obligación y desembolso	1	Consultar en bases de datos disponibles la idoneidad del cliente
		2	Solicitar al cliente el arreglo de la situación de la Central de Riesgos si hubiere novedades
		3	Generar e imprimir comprobante contable y pagaré
		4	Hacer firmar al cliente y cónyuge el pagaré, los comprobantes de contabilización del crédito y formularios del CONSEP
		5	Notificar al cliente sobre el plazo para acreditación del préstamo en su cuenta y entregar tabla de amortización.
		6	Revisar y firmar documentos de crédito (Gerente sucursal)
		7	Acreditar en el sistema, en la cuenta del cliente los valores del crédito
		8	Distribuir documentación (pagaré y documentos habilitantes) del préstamo para archivo y custodia
		9	Archivar documentación del préstamo
SEGUIMIENTO	Avisos de vencimiento y monitoreo de créditos	1	Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y de notificaciones de obligaciones vencidas
		2	Notificar futuros vencimientos a través de llamadas telefónicas a cliente y garantes
		3	Registrar novedades en la entrega de notificaciones en expediente del cliente y generar reportes de novedades
RECUPERACION	Recuperación extrajudicial	1	Llamar telefónicamente a cliente con dividendos vencidos y registrar novedades
		2	Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar al cliente que el pagaré será entregado a Legal y registrar novedades.
		3	Elaborar y entregar al abogado interno listado con detalle de las gestiones realizadas y la copia del pagaré y registrar entrega
	Cancelación de créditos	1	Verificar que el crédito esté cancelado
		2	Solicitar pagaré en custodia a bóveda
		3	Devolver pagaré y otra documentación del crédito y hacer firmar devolución a cliente.

ELABORACION: la autora

Matriz de ejecución y supervisión.- esta matriz incluye información del proceso de crédito, identificación de criticidad, existencia del manual de supervisión y matriz de riesgos, objetivo, frecuencia de ejecución, niveles de ejecución, niveles de supervisión, gerencia a la que pertenece y gerencia nacional. Ver figura 24.

FIG.24

MATRIZ DE EJECUCION Y SUPERVISION

Proceso	Proceso Crítico (S/N)	Manual superv.	Flujo sub-proceso	Matriz de Riesgo	Objetivo	Frecuen. Ejec.	Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Areas Ejec.	Gerencia	Gerencia Nacional
PROGRAMACION	No	No	Si	No	Programar la colocación y recuperación de crédito	anual	profesional de crédito-matriz	Supervisor crédito-matriz	Dirección Crédito-matriz	G. CREDITO-MATRIZ	G.CREDITO
PROMOCION	No	No	Si	No	Promocionar los productos e identificar nuevos nichos de mercado	continua	consultor crédito-sucursal	No	Crédito-matriz-sucursal	GERENCIA SUCURSAL	G.CREDITO
EVALUACION	Si	No	Si	N	Recolectar, analizar y aprobar apropiadamente los crédito	continua	consultor crédito-sucursal	No	Crédito-sucursal	GERENCIA SUCURSAL	G.CREDITO
DESEMBOLSO	Si	Si	No	No	Instrumentar el desembolso del crédito	continua	asistente de cartera-sucursal	No	Crédito-sucursal	GERENCIA SUCURSAL	G.CREDITO
SEGUIMIENTO	Si	No	No	No	Monitorear los créditos para prevenir morosidad	continua	consultor crédito-sucursal	No	Crédito-sucursal	GERENCIA SUCURSAL	G.CREDITO
RECUPERACION	Si	No	No	No	Recibir los pagos de cartera de consumo, recuperar el crédito y minimizar los costos relacionados con las cobranzas	continua	asistente de cartera-sucursal	No	Crédito-sucursal	GERENCIA SUCURSAL	G.CREDITO

ELABORACION: la autora

Matriz de entradas y productos.- esta matriz es una prolongación de la matriz de ejecución y supervisión, sin embargo por motivos didácticos se ha optado por presentarla en forma independiente, esta incluye, entre otros datos, información de las entradas o suministros que se requiere para cada uno de los componentes del proceso de crédito, las salidas o productos que se obtienen de su ejecución, la política a la cual se da cumplimiento, la vinculación con la contabilidad y tributación. Ver figura 25

FIG.25

MATRIZ DE ENTRADAS Y PRODUCTOS

Proceso	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejec.	Cientes Internos	Cientes Externos	Indicador Gestión (S/N)	Afecta a la Contab. (S/N)	Operac. Tributa (S/N)	Fecha Actualiz.
PROGRAMACION	Informes de participación de mercado, estrategias de crédito y desarrollo. Información histórica de distribución y metas de recuperación de las sucursales, política gubernamental	Plan de colocación y recuperación de crédito	impreso/ magnético	POLITICA PROGRAMACION DE CREDITO DE CONSUMO: La colocación y la recuperación del crédito de consumo se basa en el tamaño de cada sucursal, pero el énfasis está en el crédito productivo.	anual	Crédito sucursales, G.Finanzas, G. General	N	S	N	N	30/06/2008
PROMOCION	Información de productos, características y beneficios/material promocional/estudios de mercado/manuales/políticas, existentes	Información de productos, caract. y beneficios / material promocional / estudios de mercado / manuales / políticas, existentes	impreso/ magnético	POLITICA PROMOCION DE CREDITOS DE CONSUMO: El crédito de consumo es un incentivo al cliente para que mueva sus cuentas en el banco.	continua	Crédito	potenciales beneficiarios de crédito	N	N	N	30/06/2008
EVALUACION	solicitud/certif.ingresos/certif. bancarias/c. identidad/certif. votación/pago servicios básicos/ inf.buro de crédito / inf.base de vinculados / inf.base registro civil/formulario ordenamientos/propuesta de crédito	propuesta de crédito con información validada, magnética	impreso/ magnético	POLITICA DE EVALUACION DE CREDITO DE CONSUMO: Clientes que tengan cta en el banco. No calificados como C D E en la Central de Riesgo. No importa el destino del crédito. El monto depende del promedio mensual del movimiento de la cuenta del cliente durante últimos 3 meses.	continua	Crédito	N	N	N	N	30/06/2008
DESEMBOLSO	Acta de aprobación	papeleta de contabilización / orden de pago o acreditación	impreso/ magnético	No hay política	continua	Contabilidad/ Cartera	Beneficiarios del crédito	N	S	S	30/06/2008
SEGUIMIENTO	Listado de clientes vencidos o por vencer	Notificaciones, avisos de vencimiento y llamadas telefónicas	impreso/ magnético	No hay política	continua	Crédito	Beneficiarios del crédito	N	S	N	30/06/2008
RECUPERACION	Reportes de abonos y cancelaciones	Reporte de variación de la cartera de consumo vencida	impreso/ magnético	No hay política	continua	Crédito	G. Crédito G.Riesgos	N	S	S	30/06/2008

ELABORACION: la autora

Tanto para la matriz de ejecución y supervisión, como para la matriz de entradas y productos, se ha elaborado una guía para facilitar su uso, en razón de que es necesario proporcionar a los responsables de su manejo, claras pautas para su correcta utilización. Ver figura 26.

FIG.26

GUIA DE USO: Mx_ejecuc y superv Mx_entradas y salidas

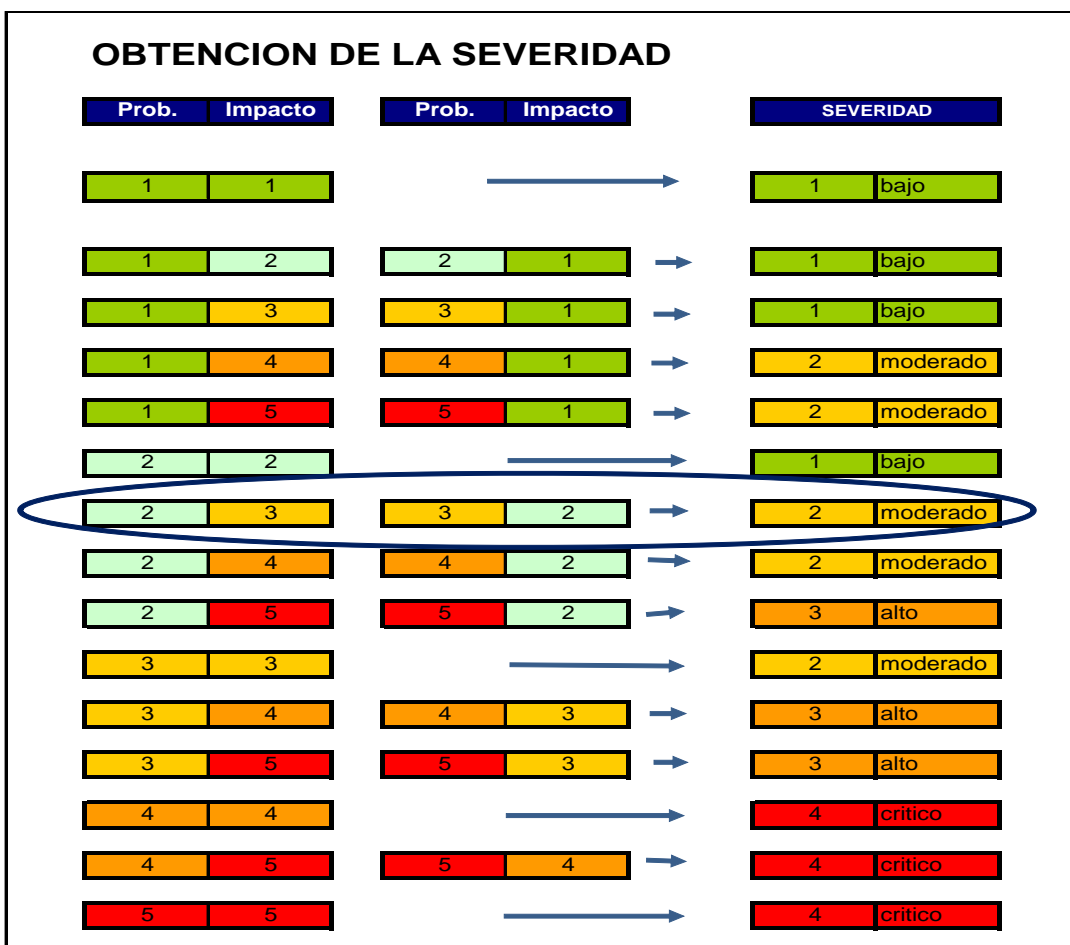
Nombre	Descripción
Número	Secuencial dentro del inventario
Tipo de Proceso	Se refiere a la clasificación del macroproceso en estratégico, operativo o de soporte
Macroproceso	Nombre del macroproceso con el cual se lo identifica. Los macroprocesos se los puede visualizar en el mapa de procesos.
Proceso	Nombre del proceso identificado. Agrupa a los diferentes subprocesos y a su vez es parte de un macroproceso.
Subproceso	Corresponde al nombre definido para las actividades realizadas en el subproceso
Proceso crítico	Si / No, indicativo de si el subproceso es crítico y afecta a la continuidad de negocio o no.
Manual de supervisión	Si / No, indica si el subproceso tiene un manual de supervisión adjunto.
Flujo de proceso	Si / No, indica si se ha presentado el flujo correspondiente al subproceso identificado.
Matriz de riesgo	Si / No, indica si para el subproceso ya se ha identificado sus principales riesgos y construido la matriz de riesgo.
Objetivo	Objetivo principal que persigue la realización del subproceso
Frecuencia	Frecuencia de ejecución del subproceso, indica la periodicidad del producto (continuo, anual, mensual, ocasional, temporal).
Nivel de ejecución	Recursos humanos que realizan el subproceso
Nivel de supervisión	Recursos humanos que supervisan el subproceso, responsables de la verificación del producto.
Areas ejecutoras	Areas ejecutoras en las cuales se realiza físicamente el subproceso
Gerencia	Gerencia, funcional a la cual pertenece el área en la que se realiza el subproceso.
Gerencia Nacional	Gerencia Nacional, a la cual pertenece la gerencia del área en la que se realiza el subproceso
Entradas	Campo en el cual se describen los insumos para llevar a cabo el subproceso.
Productos/Servicios	Descripción de los diferentes resultados del subproceso.
Medios de entrega	Forma de entrega del producto o servicio final al cliente interno o externo. (electrónico, físico)
Políticas	Referencia a la norma o política que sustenta el subproceso
Tipo de ejecución	Periodicidad de ejecución, diaria, mensual, otra.
Cientes internos	Destinatarios finales del producto o servicio producido
Cientes externos	Dstinatarios finales del producto o servicio producido, que no se encuentran dentro de la organización.
Indicadores de Gestión	Si/No indica si el subproceso tiene definidos indicadores de gestión para controlar al mismo.
Fecha de aprobación	Fecha de aprobación del flujograma del subproceso.
Afecta a la contabilidad	Si/No indica si el subproceso ejecutado requiere de un registro contable.
Tiene operaciones tributarias	Si / NO, indica si el subproceso ejecutado tiene impacto tributario.

ELABORACION: la autora

Obtención de la severidad.- consiste en un esquema en el que se visualiza los resultados de la severidad de un evento de riesgo, al conjugar los datos de probabilidad e impacto de dicho evento. Es una ayuda para comprender la aplicación de la matriz de probabilidad-impacto. La misma mecánica es utilizada para obtener el riesgo residual.

Ejemplo: si un evento de riesgo ha sucedido una vez durante los últimos 3 años, tendrá una probabilidad baja (2) y si dicho evento ha tenido un efecto parcial en el balance, tendrá un impacto moderado (3), con esta combinación de probabilidad e impacto, se obtiene una severidad moderada (2). Ver figura 27

FIG.27



ELABORACION: la autora

Matriz de riesgos.- esta matriz constituye una importante herramienta para poder identificar los eventos y factores de riesgo inherentes a cada actividad realizada, es el eje para la toma de acciones, entre las que se encuentra el asumir, transferir, mitigar o evitar los riesgos.

Se encuentra constituida por: los componentes del proceso de crédito, subprocesos, actividades, descripción del riesgo, tipo de evento, fallas o insuficiencias, factores de riesgo, impacto, probabilidad de ocurrencia, severidad, controles implementados, efectividad del control y riesgo residual.

Una vez que se ha identificado el evento y factor de riesgo relevante por cada una de las actividades del proceso, se identifica la falla o insuficiencia más significativa que lo genera, luego se pondera el riesgo inherente en función de su impacto y la probabilidad de ocurrencia, evaluando la efectividad de los controles existentes para mitigar sus efectos, y finalmente, se toma decisiones o se adoptan planes de acción respecto a los riesgos residuales.

En la matriz de riesgos del crédito de consumo, que se encuentra en la figura 28, podemos observar que las actividades del proceso denominado programación tienen un impacto que oscila entre insignificante (1) y menor (2), y una probabilidad que va desde muy baja (1), hasta baja (2), lo que significa que su severidad se encuentra entre baja (1) y moderada (2), resultados que se pueden interpretar en el sentido de que estas actividades de programación, sin dejar de ser importantes dentro del proceso de crédito, no son críticas y no ameritan llevar a cabo un plan de acción para corregir las fallas o insuficiencias detectadas.

FIG.28

TIPO DE PROCESO: **PRODUCTIVO**
 MACROPROCESO: **GESTION DE CREDITO**
MATRIZ DE RIESGOS

Proceso	Subproceso	No. Act	Descripción de la ACTIVIDAD	Descripción del RIESGO	Tipo de EVENTO	FALLAS o insuficiencias	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	IMPACTO	PROB.	SEVERIDAD	CONTROLES Implementados	Efectividad del control (de 1 a 4)	Riesgo Residual
PROGRAMACION	Programación anual de colocación de crédito	1	Distribuir los montos por sucursal	Inapropiada distribución de los montos	Fraude Externo	Falta de coordinación entre personal de sucursales y presupuestos	personas	2	2	BAJA	1 ninguno	1	1
		2	Generar el plan anual de colocación de crédito por sucursal	Plan anual de crédito sobre-estimado o sub-estimado	Fraude Externo	Falta de coordinación entre personal de sucursales y presupuestos	personas	3	3	MODERADA	2 reporte de rating de morosidad por sucursal	2	1
		3	Incorporar el plan anual de crédito en el presupuesto general	Presupuesto de colocación de crédito desfasado	Fraude Externo	Ingerencia política	personas	3	2	MODERADA	2 ninguno	1	2
		4	Evaluar mensualmente el cumplimiento del plan de colocación de crédito anual	Incumplimiento del plan de colocación de crédito	Fraude Externo	Ingerencia política	personas	3	3	MODERADA	2 ninguno	1	2
	Programación anual de recuperación de cartera	1	Generar el plan anual de recuperación de cartera por sucursal	Plan anual de recuperación sobre-estimado o sub-estimado	Fraude Externo	Falta de coordinación entre personal de sucursales y presupuestos	personas	3	3	MODERADA	2 reporte de rating de morosidad por sucursal	2	1
		2	Incorporar el plan anual de recuperación de cartera en el presupuesto general	Presupuesto de recuperación de crédito desfasado	Fraude Externo	Ingerencia política	personas	3	2	MODERADA	2 ninguno	1	2
		3	Evaluar mensualmente el cumplimiento del plan de recuperación de cartera anual	Incumplimiento del plan de recuperación de cartera	Fraude Externo	Ingerencia política	personas	3	3	MODERADA	2 ninguno	1	2
PROMOCION	Precalificación del crédito	1	Proporcionar la información sobre los productos crediticios, requisitos establecidos, garantías	Clientes desinformados	Explicar, detallar la actividad desarrollada	Falta de habilidad para promocionar los productos	personas	2	3	MODERADA	2 Actualización de material publicitario	1	2
		2	Realizar precalificación de solicitante, verificando cumplimiento de requisitos	Clientes precalificados incumpliendo requisitos o descartando clientes buenos.	Descripción	En los convenios se emascara la real capacidad de endeudamiento del cliente	procesos	5	4	CRITICO	4 Revisión por muestreo de requisitos de los clientes del convenio.	1	4
		3	Solicitar la documentación habilitante para el crédito	Se aprueban créditos que no cumplen con los requisitos y condiciones establecidas	Fraude Interno	Colocar crédito por cumplir metas	personas	5	5	CRITICO	4 ninguno	1	4
		4	Recibir documentos habilitantes y verificar que estén correctos, completos y actualizados	Files de clientes con documentos incorrectos, incompletos o desactualizados	Fraude Interno	Colocar crédito por cumplir metas	personas	5	5	CRITICO	4 ninguno	1	4
		5	Registrar solicitud de crédito en el sistema y hacer firmar al solicitante	Demoras en el ingreso de la solicitud de crédito en el sistema, lo cual genera clientes insatisfechos	Explicar, detallar la actividad desarrollada	Distribución inequitativa de carga laboral	procesos	5	2	ALTO	3 Revisión del subproceso de precalificación para su optimización	1	3
		6	Iniciar la hoja de ruta	Desubicación del trámite de crédito, pérdida de documentos y falta de responsabilización de los funcionarios en ubicar el trámite.	Fraude Externo	Desconocimiento de las funciones y procesos a seguir	procesos	2	2	BAJA	1 ninguno	1	1
		7	Archivar documentos y registrar solicitud de crédito en libro y cuaderno alfabético	Falta de documentos soportantes y medios escritos (cuaderno) para el ingreso de la solicitud de crédito al sistema.	Fraude Externo	Desconocimiento de las funciones y procesos a seguir	procesos	2	2	BAJA	1 ninguno	1	1
EVALUACION	Análisis y aprobación de solicitudes de crédito	1	Analizar información de crédito y elaborar propuesta de crédito	Inadecuado analisis, mala colocación	Descripción	En los convenios se emascara la real capacidad de endeudamiento del cliente	procesos	5	4	CRITICO	4 Revisión por muestreo de requisitos de los clientes del convenio.	1	4
		2	Analizar propuestas de crédito y decidir sobre la aprobación observando la normativa vigente.	Inadecuada propuesta de crédito, mala colocación	Descripción	En los convenios se emascara la real capacidad de endeudamiento del cliente	procesos	5	4	CRITICO	4 Revisión por muestreo de requisitos de los clientes del convenio.	1	4
		3	Informar al cliente los términos en los cuales fue aprobada la solicitud	Cliente desinformado e insatisfecho	Explicar, detallar la actividad desarrollada	Negligencia del personal	personas	2	3	MODERADA	2 ninguno	1	2
		4	Recibir documentos completos	Files de clientes con documentos incorrectos, incompletos o desactualizados	Explicar, detallar la actividad desarrollada	Intereses personales	personas	5	2	ALTO	3 ninguno	1	3
		5	Realizar la liquidación y fijar cantidad del depósito para el cliente	Liquidación errónea o retrasos en el tiempo de entrega al cliente	Descripción	Falta de capacidad del personal para evitar errores en la liquidación	personas	5	1	MODERADA	2 Automatización de la liquidación	4	1

CONTINUA...

MATRIZ DE RIESGOS

Proceso	Subproceso	No. Act	Descripción de la ACTIVIDAD	Descripción del RIESGO	Tipo de EVENTO	FALLAS o insuficiencias	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	IMPACTO	PROB.	SEVERIDAD	CONTROLES Implementados	Efectividad del control (de 1 a 4)	Riesgo Residual	
DESEMBOLSO	Emisión de títulos de obligación y desembolso	1	Consultar en bases de datos disponibles la idoneidad del cliente	Concesión de crédito a clientes no idóneos	Descripción	En los convenios se enmascara la idoneidad del cliente	procesos	5	4	CRITICO	ninguno	1	4	
		2	Solicitar al cliente el arreglo de la situación de la Central de Riesgos si hubiere novedades	Concesión de crédito a clientes no idóneos	Descripción	Falta de capacidad del personal para explicar la mejor forma de arreglar la situación del cliente en la Central de Riesgos	personas	5	4	CRITICO	ninguno	1	4	
		3	Generar e imprimir comprobante contable y pagaré	Errores en la contabilización	Fraude Externo	Distribución inequitativa de carga laboral	procesos	5	1	MODERADA	2	Automatización de la contabilización	3	1
		4	Hacer firmar al cliente y cónyuge el pagaré, los comprobantes de contabilización del crédito y formularios del CONSEP	Falsificación de firmas	Nombre del proceso identificado. Agrupa a los diferentes subprocesos y a su vez es parte de un macroproceso.	Falta de observancia del proceso	procesos	3	1	BAJA	1	ninguno	1	1
		5	Notificar al cliente sobre el plazo para acreditación del préstamo en su cuenta y entregar tabla de amortización.	Cliente insatisfecho	Explicar, detallar la actividad desarrollada	Distribución inequitativa de carga laboral	procesos	2	2	BAJA	1	ninguno	1	1
		6	Revisar y firmar documentos de crédito (Gerente sucursal)	Desvío de fondos	Descripción	En los convenios se enmascara la idoneidad del cliente	procesos	4	2	MODERADA	2	ninguno	1	2
		7	Acreditar en el sistema, en la cuenta del cliente los valores del crédito	Acreditación errónea o retrasos en el tiempo de entrega al cliente	Descripción	Falta de capacidad del personal para evitar errores en la acreditación	personas	5	1	MODERADA	2	Automatización de la acreditación	4	1
		8	Distribuir documentación del préstamo para archivo y custodia	Files del cliente incompletos	Fraude Externo	Distribución inequitativa de carga laboral	procesos	2	2	BAJA	1	ninguno	1	1
		9	Archivar documentación del préstamo	Extravío de documentos, errores de archivo	Fraude Externo	Negligencia del personal	personas	2	2	BAJA	1	ninguno	1	1
SEGUIMIENTO	Avisos de vencimiento y monitoreo de créditos	1	Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y notificaciones de obligaciones vencidas	Falta de notificaciones de vencimiento para realizar el seguimiento	Fraude Externo	Distribución inequitativa de carga laboral	procesos	5	5	CRITICO	implementación del ranking por producto	2	2	
		2	Notificar futuros vencimientos a través de llamadas telefónicas a cliente y garantes	Falta de notificaciones de vencimiento	Fraude Externo	Distribución inequitativa de carga laboral	procesos	5	5	CRITICO	implementación del ranking por producto	2	2	
		3	Registrar novedades en la entrega de notificaciones en expediente del cliente y generar reportes de novedades	Desactualización del registro de seguimiento y reporte de novedades	Fraude Externo	Distribución inequitativa de carga laboral	procesos	3	5	ALTA	3	ninguno	1	3
RECUPERACION	Recuperación extrajudicial	1	Llamar telefónicamente a cliente con dividendos vencidos y registrar novedades	No realizar las llamadas e incrementar la mora	Explicar, detallar la actividad desarrollada	Negligencia del personal	personas	5	5	CRITICO	ninguno	1	4	
		2	Realizar nuevo contacto personal para informar al cliente que el pagaré será entregado a Legal y registrar novedades.	No contactar al cliente e incrementar la mora	Explicar, detallar la actividad desarrollada	Distribución inequitativa de carga laboral	procesos	5	5	CRITICO	ninguno	1	4	
		3	Elaborar y entregar al abogado interno listado con detalle de las gestiones realizadas y la copia del pagaré y registrar entrega.	Descordinación con el depto legal e incremento de mora	Fraude Externo	Distribución inequitativa de carga laboral	procesos	5	5	CRITICO	ninguno	1	4	
	Cancelación de créditos	1	Verificar que el crédito esté cancelado y registrar la cancelación	Información de crédito e índice de mora erróneo	Fraude Externo	Negligencia del personal	personas	4	1	MODERADA	2	Registro automático de la cancelación	1	2
		2	Solicitar pagaré en custodia a bóveda	Pérdida de pagaré, problemas legales	Fraude Externo	Negligencia del personal	personas	2	2	BAJA	1	pagarés en custodia en bóveda	1	1
		3	Devolver pagaré y otra documentación del crédito y hacer firmar devolución a cliente.	problemas legales por no devolución de documentos.	Explicar, detallar la actividad desarrollada	Distribución inequitativa de carga laboral	personas	2	2	BAJA	1	ninguno	1	1

ELABORACION: la autora

Para que el uso de la matriz de riesgos sea completamente amigable, se ha preparado una guía para facilitar al usuario su aplicación. Ver la figura 29

FIG.29

GUIA DE USO: MATRIZ DE RIESGOS

Nombre	Descripción
Proceso	Nombre del proceso identificado. Agrupa a los diferentes subprocesos y a su vez es parte de un macroproceso.
No. Act	Número de orden de la actividad asignada en el proceso
Descripción de la actividad	Explicar, detallar la actividad desarrollada
Descripción del RIESGO	Explicar, detallar el riesgo al cual está expuesta la actividad
Tipo de EVENTO	Fraude Interno Fraude Externo Prácticas de empleo y seguridad laboral Prácticas con clientes, productos y el negocio Daños a los activos físicos Interrupción de operaciones o fallas del sistema Deficiencias en ejecución y gestión de procesos Deficiencias en procesos relacionados con proveedores y 3ros.
FALLAS o insuficiencias	Razón, motivo o circunstancia por la cual se tiene exposición al riesgo. Esto se encuentra en relación directa a la descripción del riesgo
FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	procesos personas tecnología de la información eventos externos
IMPACTO	Grado de afectación de la ocurrencia del evento en los últimos tres años: Insignificante Menor Moderado Alto Catastrófico
PROBABILIDAD	Posibilidad de ocurrencia del evento en los últimos tres años: Muy Baja Baja Moderada Alta Muy alta
SEVERIDAD	Resultado de la conjugación de probabilidad e impacto del evento Bajo Moderado Alto Crítico
CONTROLES Implementados	Exámenes, inspecciones o análisis de seguimiento efectuados a las actividades
Efectividad del control	Resultados del control implementado medido como: $\text{impacto} \times \text{frecuencia} / \text{control}$
RIESGO RESIDUAL	Riesgo final al cual está expuesta la actividad luego de la aplicación de controles.

ELABORACION: la autora

Plan de acción.- es el conjunto de decisiones traducidas en acciones específicas que se realizan con el propósito de responder a eventos dados, con el propósito de mitigar, transferir, asumir o evitar los riesgos que se derivan de la ocurrencia de dichos eventos. La aplicación del plan de acción refleja la naturaleza proactiva de esta metodología. Ver figura 30.

FIG.30

PLAN DE ACCION

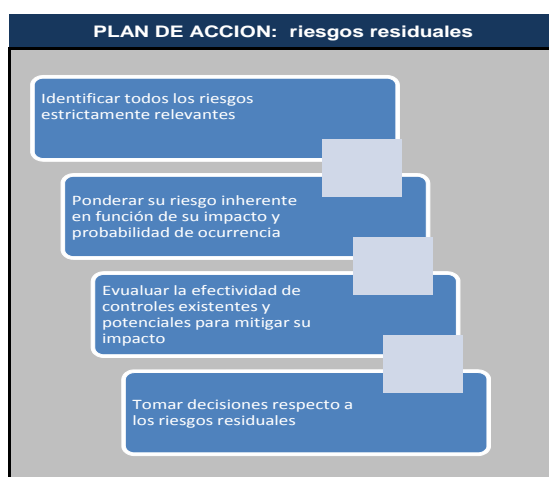
Descripción del RIESGO	FALLAS o insuficiencias	Riesgo Residual	CONSECUENCIAS	ACCION CORRECTIVA	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable de la acción	Recursos
Cientes precalificados incumpliendo requisitos o descartando clientes buenos.	En los convenios se enmascara la real capacidad de endeudamiento del cliente	4	Incremento de la mora	a) Revisión de los convenios, incorporando cláusulas de penalización por incumplimiento. El ente debe garantizar con su patrimonio en caso de incumplimiento de sus miembros.	02-mar-09	30-may-09	Gerente sucursal, Gerente Crédito matriz	humanos
Se aprueban créditos que no cumplen con los requisitos y condiciones establecidas	Colocar crédito por cumplir metas	4	Incremento de la mora	b) Contratación de personal de crédito con altos estándares profesionales y morales, a los que se deberá realizar un seguimiento constante y aplicar indicadores de eficiencia y efectividad de su gestión	02-mar-09	30-may-09	Gerente sucursal, Director RRHH matriz	humanos
Files de clientes con documentos incorrectos, incompletos o desactualizados	Colocar crédito por cumplir metas	4	Incremento de la mora	c) Los oficiales de crédito deben ser constantemente capacitados y supervisados por un jefe inmediato con la aplicación de incentivos y sanciones.	02-mar-09	28-ago-09	Gerente sucursal, Director RRHH matriz	humanos
Demoras en el ingreso de la solicitud de crédito en el sistema, lo cual genera clientes insatisfechos	Distribución inequitativa de carga laboral	3	Mala imagen. Los clientes buenos dejan de operar con el banco	d) Análisis del proceso: distribución, segregación y tiempos.	02-mar-09	30-may-09	Gerente sucursal, Director OyM matriz	humanos
Inadecuado análisis, mala colocación	En los convenios se enmascara la real capacidad de endeudamiento del cliente	4	Incremento de la mora	a) Revisión de los convenios, incorporando cláusulas de penalización por incumplimiento. El ente debe garantizar con su patrimonio en caso de incumplimiento de sus miembros.	02-mar-09	30-may-09	Gerente sucursal, Gerente Crédito matriz	humanos
Inadecuada propuesta de crédito, mala colocación	En los convenios se enmascara la real capacidad de endeudamiento del cliente	4	Incremento de la mora	a) Revisión de los convenios, incorporando cláusulas de penalización por incumplimiento. El ente debe garantizar con su patrimonio en caso de incumplimiento de sus miembros.	02-mar-09	30-may-09	Gerente sucursal, Gerente Crédito matriz	humanos
Files de clientes con documentos incorrectos, incompletos o desactualizados	Intereses personales	3	Incremento de la mora	c) Los oficiales de crédito deben ser constantemente capacitados y supervisados por un jefe inmediato con la aplicación de incentivos y sanciones.	02-mar-09	30-may-09	Gerente sucursal, Director RRHH matriz	humanos
Concesión de crédito a clientes no idóneos	En los convenios se enmascara la idoneidad del cliente	4	Incremento de la mora	a) Revisión de los convenios, incorporando cláusulas de penalización por incumplimiento. El ente debe garantizar con su patrimonio en caso de incumplimiento de sus miembros.	02-mar-09	30-may-09	Gerente sucursal, Gerente Crédito matriz	humanos
Concesión de crédito a clientes no idóneos	Falta de capacidad del personal para explicar la mejor forma de arreglar la situación del cliente en la Central de Riesgos	4	Incremento de la mora	c) Los oficiales de crédito deben ser constantemente capacitados y supervisados por un jefe inmediato con la aplicación de incentivos y sanciones.	02-mar-09	28-ago-09	Gerente sucursal, Director RRHH matriz	humanos
Desactualización del registro de seguimiento y reporte de novedades	Distribución inequitativa de carga laboral	3	Incremento de la mora	d) Análisis del proceso: distribución, segregación y tiempos.	02-mar-09	30-may-09	Gerente sucursal, Director OyM matriz	humanos
No realizar las llamadas e incrementar la mora	Negligencia del personal	4	Incremento de la mora	c) Los oficiales de crédito deben ser constantemente capacitados y supervisados por un jefe inmediato con la aplicación de incentivos y sanciones.	02-mar-09	28-ago-09	Gerente sucursal, Director RRHH matriz	humanos
No contactar al cliente e incrementar la mora	Distribución inequitativa de carga laboral	4	Incremento de la mora	d) Análisis del proceso: distribución, segregación y tiempos.	02-mar-09	30-may-09	Gerente sucursal, Director OyM matriz	humanos
Descordinación con el depto legal e incremento de mora	Distribución inequitativa de carga laboral	4	Incremento de la mora	d) Análisis del proceso: distribución, segregación y tiempos.	02-mar-09	30-may-09	Gerente sucursal, Director OyM matriz	humanos

Elaboración: la autora

Es necesario precisar que en la gestión de riesgos operativos no todos los eventos ameritan planes de acción, existirán eventos de riesgos que luego de la evaluación de su impacto y probabilidad sean poco severos o con la aplicación de un control adecuado sean mitigados. Para el desarrollo de la presente investigación se consideró realizar un plan de acción para aquellos eventos de riesgo relevantes que puedan afectar el logro de objetivos institucionales, cuyo riesgo residual se encuentre entre crítico (4) y alto (3).

Fabián Cruz en su seminario denominado riesgos de crédito y operativos para cooperativas de ahorro y crédito, manifiesta que *“en la gestión de riesgos empresariales se requiere identificar todos los riesgos estrictamente relevantes, ponderar su riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad de ocurrencia, evaluar la efectividad de controles existentes y potenciales para mitigar su impacto y tomar decisiones respecto a los riesgos residuales”*, este criterio refuerza la postura, de un plan de acción selectivo. Ver figura 31

FIG. 31



FUENTE: www.dgrrv.org, Cruz, Fabián
ELABORACION: la autora

Formulario de recolección de datos de pérdida.- es un formato que puede ser definido de acuerdo a las preferencias de cada entidad, incluye campos que

alimentarán la base de datos para procesar la información estadísticamente y en base a un modelo que se ajuste a las características del ente, cuantificar las pérdidas y asignar provisiones por riesgo operativo.

Luego de revisar la normativa colombiana Sistema de Administración de Riesgo Operativo, “SARO”, la norma argentina y ecuatoriana, se propone el formulario que se observa en la figura 32 y la guía de uso en la figura 33.

FIG.32

Formato de recolección de datos de pérdida

INFORMACION GENERAL				
Afectado	<input type="checkbox"/> Cliente	<input type="checkbox"/> Banco	Número de cliente(cédula o ruc):	
Banco :	<input type="checkbox"/> casa matriz	<input type="checkbox"/> sucursales y agencia	Código oficina (sucursal o agencia) :	
Producto	Subproducto		Regional:	
Gerencia:	Area o unidad funcional:		Funcionario:	
INFORMACION DE LA PERDIDA				
Macro-proceso:		Proceso:	Sub-proceso	
Descripción del evento de pérdida operacional				
Tipo o clases de evento:		Sub-clases de evento	Factores o causas	Fecha inicial del evento:
Fecha descubrimiento evento	Fecha final evento	Fecha contabiliz. pérdida	Días de exposición:	Horario en el que ocurre:
Impacto/efecto				
<input type="checkbox"/> Responsabilidad legal <input type="checkbox"/> Actividades regulatorias <input type="checkbox"/> Restitución a terceros <input type="checkbox"/> Pérdidas de recursos <input type="checkbox"/> Pérdidas o daños de activos				
Monto de exposición	Monto de la pérdida bruta	Monto asegurado	Monto recuperado x seguro	Monto recuperado x el ente
Nombre Aseguradora:	Fecha de reclamo(seguro):	Fecha de pago (seguro):	Monto gastos administrativos:	Otros gastos por la pérdida:
Otras recuperaciones:	Monto de la pérdida operacional neta:		Cuentas del CUC afectado:	
PLAN DE ACCION				
Breve descripción del Plan de Acción:				
Acción correctiva:	Fecha de inicio de la acción:	Fecha finalización acción:	Resposable de la acción:	Recursos:

ELABORACION: la autora

FIG.33

GUIA FORMATO DE RECOLECCION DE DATOS DE PERDIDA

Campos	Descripción	Tipo de Campo
Información General		
Afectado	Ente afectado por el evento: Cliente o Banco	Texto
Número del cliente / Código casa matriz, sucursal o agencia	Número de identificación del cliente (si el afectado es el cliente) o el código de la casa matriz, sucursal o agencia donde se produjo la pérdida (si el afectado es el banco).	Numérico (depende del tipo de dato definido en la base)
Producto	Nombre del producto afectado por el evento de pérdida operacional. Ejemplo: comercialización, cta cte, etc	Texto
Sub-Producto	Nombre del tipo o clasificación del producto afectado por el evento de pérdida operacional. Ejemplo: comercialización urea, cta cte remunerada, etc. (Este campo debe estar asociado a la selección del producto)	Texto
Regional	Nombre de la regional a la cual pertenece el cliente, por ejemplo: regional Guayas, Quito, Ambato, etc	Texto
Gerencia	Nombre de la gerencia a la cual pertenece el área en la cual se ha producido el evento; por ejemplo: Gerencia Financiera, Crédito, Auditoría, Operaciones, Informática, etc.	Texto
Area o unidad funcional	Nombre del área, adscrita a la gerencia en la cual se produjo el evento que originó la pérdida. Por ejemplo: presupuesto, análisis de crédito, operaciones centralizadas, cajeros automáticos, etc. (Este campo debe estar asociado a la selección de la gerencia)	Texto
Funcionario	Responsable o dueño del proceso que registró el evento.	Texto
Información de la pérdida		
Macro-proceso	Nombre del macro-proceso en el cual se produjo el evento; por ejemplo: gestión de crédito	Texto
Proceso	Nombre del proceso en el cual se produjo el evento; por ejemplo: programación, promoción, evaluación de crédito, etc (este campo está asociado al campo macro-proceso)	Texto
Subproceso	Nombre del subproceso en el cual se produjo el evento; por ejemplo: programación anual de colocación de crédito, precalificación del crédito, etc (este campo está asociado a la selección del proceso)	Texto
Descripción del evento	Breve descripción que explique el hecho acontecido	Texto
Tipo o clase de evento de riesgo operacional	Clasificación del evento de pérdida operacional según las clases adoptadas por el banco; por ejemplo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fraude Interno 2. Fraude Externo 3. Prácticas de empleo y seguridad laboral 4. Prácticas con clientes, productos y el negocio 5. Daños a los activos físicos 6. Interrupción de operaciones o fallas del sistema 7. Deficiencias en ejecución y gestión de procesos 8. Deficiencias en procesos relacionados con proveedores y 3ros. 	Texto
Sub-clase de riesgo operacional	Clasificación del evento según las sub-clases de riesgo operacional adoptadas por el BNF: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fraude Interno <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Actividad no autorizada 1.2 Hurto y fraude (Interno) 2. Fraude externo <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Uso fraudulento de tarjetas de crédito 2.2 Hurto, atracos y fraude (externo) 2.3 Seguridad de tecnología de información 	

Continúa...

...Viene

GUIA FORMATO DE RECOLECCION DE DATOS DE PERDIDA

Campos	Descripción	Tipo de Campo
Información General		
	2.4 Otros fraudes externos 3. Prácticas de empleo y seguridad laboral 3.1 Habilidades y competencias del personal 3.2 Relaciones de los empleados 3.3 Entorno de trabajo 3.4 Diversidad y discriminación 4. Prácticas con clientes, productos y el negocio 4.1 Idoneidad del cliente, divulgación 4.2 Incumplimiento de estatutos legales 4.3 Daños en la reputación 4.4 Defectos del producto 5. Daños a activos físicos 5.1 Desastres y otros sucesos 5.2 Planes de contingencia 6. Interrupción de operaciones o fallas del sistema 6.1 Tecnología de Información 7. Deficiencias en ejecución y gestión de procesos 7.1 Captura de operaciones, ejecución y mantenimiento 7.2 Supervisión y notificación 7.3 Incorporación y documentación de clientes 7.4 Gestión de clientes y cuentas de clientes 7.5 Nuevos procesos 8. Deficiencias en procesos relacionados con proveedores y 3ros. 8.1 Incumplimiento de estatutos legales 8.2 Idoneidad del proveedor 8.3 Supervisión y notificación 8.4 Incorporación y documentación de proveedores y 3ros 8.5 Gestión de proveedores y cuentas de proveedores	
Factores o causas	Clasificación de las causas que originaron las pérdidas según su fuente: procesos, personas, tecnología o eventos externos.	texto
Fecha inicial	Fecha en la cual se considera que comenzó a tener lugar el evento de pérdida.	date (mm/dd/aaaa)
Fecha de descubrimiento	Fecha en la cual el Banco descubre el evento de pérdida operacional.	date (mm/dd/aaaa)
Fecha final	Fecha en la cual se considera que finalizó la ocurrencia del evento de pérdida.	date (mm/dd/aaaa)
Días de exposición	Es la diferencia expresada en días de la fecha de inicio de la pérdida y la fecha de finalización. Cálculo automático (fecha final-fecha inicial)	numérico
Impacto / efecto	Efecto financiero o económico ocasionado al BNF por el evento de pérdida, tales como: 1. Responsabilidad legal Consiste en fallos, veredictos, acuerdos y otros costos legales (incluye honorarios de abogados externos) en que ha sido necesario incurrir como consecuencia de la pérdida operacional sufrida 2. Acciones regulatorias Consiste en el pago de multas o de cualquier otra sanción, como la revocación de una licencia, pérdida de un negocio, etc. Las mismas incluyen los importes pagados por violaciones a las regulaciones y los honorarios pagados a abogados por representación en juicios relacionados con este tipo de violaciones.	texto

...Continúa

...Viene

GUIA FORMATO DE RECOLECCION DE DATOS DE PERDIDA

Campos	Descripción	Tipo de Campo
Información General		
	<p>3. Restitución a terceros Consiste en el pago a clientes o terceros por concepto de pérdidas operacionales por las cuales el banco es legalmente responsable</p> <p>4. Pérdida de recursos Consiste en pérdidas originadas cuando un tercero no cumple sus obligaciones con el Banco y éste no puede ejercer sus derechos para efectuar dicho cobro, debido a errores operacionales; por ejemplo: una garantía mal constituida</p> <p>5. Pérdidas o daños del activo fijo Consiste en la reducción directa del valor de los activos fijos debido a desastres o otros eventos; por ejemplo: negligencia, accidente, incendio, terremoto, terrorismo, etc.</p>	
Monto de Exposición	Monto del producto expuesto a pérdida o a fraude, por ejemplo: límite de crédito 5.5.5	Númerico (con división de miles)
Monto de la Pérdida Bruta	Monto de la pérdida antes de gestionar la recuperación por seguros u otro tipo de recuperaciones. Si se desconoce este valor incluir en este campo el valor cero (0).	Númerico (con división de miles)
Cantidad Asegurada	Cantidad cubierta por seguro del monto total de exposición del producto.	Númerico (con división de miles)
Cantidad Recuperada por seguros	Monto recuperado por gestión de seguros. Si no existe recuperación por indicar cero (0).	Númerico (con división de miles)
Otras Recuperaciones	Monto recuperados por vías diferentes a reclamaciones de seguros; por ejemplo: recuperaciones por investigación del área de reclamos, seguridad bancaria, control de sucursales. Si no existen recuperaciones fuera de seguro, indicar cero (0).	Númerico (con división de miles)
Gastos por la pérdida	Gastos no esperados por investigar, corregir e implantar soluciones permanentes como consecuencia de pérdidas operativas. Los costos podrían incluir contratación temporal de personas, re-procesos, consultores, contadores, abogados u horas extras del personal interno. Todos los importes deberían ser los montos efectivamente, gastados o incurridos	Númerico (con división de miles)
Monto de la Pérdida operacional neta	Es la suma del monto de pérdida y los gastos incurridos por la pérdida, menos los recuperos por seguros y las otras recuperaciones. El cálculo de la pérdida neta es: monto de la pérdida bruta + gastos por la pérdida - cantidad recuperada por seguros - otras recuperaciones	Númerico (con división de miles)
Plan de acción	Breve descripción de las acciones tomadas para responder al evento y mitigar los riesgos asociados.	Texto
Descripción detallada del evento	Relato del evento ocurrido, es importante incluir el detalle de las causas que originaron el evento de pérdida operacional detectado	Texto

FUENTE: Normativa ecuatoriana, argentina y colombiana sobre riesgo operativo

ELAB: la autora

CAPITULO IV

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. La gestión de riesgos es un tema que ha evolucionado a partir del concepto de control interno, en la actualidad prácticamente se ha institucionalizado la necesidad de realizar la gestión de riesgos a nivel mundial. Dicha gestión, derivará en la asignación de capital para provisiones por los riesgos operativos a los cuales las instituciones se encuentren expuestas.
2. La gestión del riesgo operativo es un camino sin retorno, implica cambiar la estructura funcional de las instituciones financieras, adoptando una organización por procesos, que constituye un elemento esencial para administrar los riesgos operativos.
3. Sobre riesgos operativos, la normativa ecuatoriana se encuentra en una primera fase de aplicación, en la que la SBS exige a sus controladas crear un apropiado ambiente de gestión de riesgos operativos. A futuro, se exigirá la creación de modelos propios, para el cálculo de pérdidas esperadas y no esperadas por dicho riesgo.
4. El BNF se encuentra retrasado en el cumplimiento de la norma de riesgo operativo, en vista de que hasta el 31.10.2008, según los plazos establecidos en la disposición transitoria de la resolución JB-2005-834, debería estar al 100% ejecutado su plan de implementación.

Recomendaciones

1. En virtud de que la gestión de riesgos, tiene aplicación mundial y una suerte de ola, que más temprano que tarde, a todos nos llega, el BNF debe diseñar su propia metodología de gestión de riesgos integrales, dependiendo de sus características particulares. Se pone a consideración del BNF, la propuesta metodológica para el proceso de crédito de consumo, con la consideración de que por su compatibilidad, se la puede hacer extensiva a todos los procesos que se desarrollan en el Banco.
2. La propuesta metodológica tiene un enfoque cualitativo, considerando la naturaleza de la información que se procesa y el alcance actual de la norma ecuatoriana. Por tanto, se sugiere que el BNF aplique la metodología propuesta e inicie con la recolección de datos de pérdida por riesgo operativo de una manera estandarizada, que le permita crear bases y modelos estadísticos, para una futura cuantificación de los riesgos.
3. La administración del BNF debería involucrarse completamente en la gestión de los riesgos operativos, aprobando los procesos que se encuentran levantados desde el 2004 y que han sido sometidos a una ronda de mejoras en el 2006. Debería exigir su implementación y difusión respectiva, de tal manera que se garantice el adecuado funcionamiento de los procesos y la gestión de sus riesgos operativos.
4. En el BNF se debe iniciar una campaña de concienciación de la importancia de la gestión del riesgo operativo, con el propósito de crear una cultura de riesgos, donde todos los actores del ente se involucren, asumiendo sus roles y sus compromisos con la institución.

5. Considerando el poco tiempo que dispone el BNF, para cumplir con los requerimientos de la SBS, debería adoptar la metodología propuesta para la gestión de riesgos del proceso de crédito de consumo y contratar una consultoría especializada en riesgos operativos, para apoyarse en profesionales altamente capacitados para realizar el proceso de concienciación de la importancia del riesgo operativo, e iniciar con la aplicación de la propuesta, prioritariamente en los procesos críticos, levantando los eventos de riesgo, matrices de riesgo y planes de acción.

6. Se recomienda a la administración del BNF que para identificar los eventos de riesgo, las posibles fallas o insuficiencias en las actividades y realizar una estimación de su impacto y frecuencia, se debería organizar talleres en los que participen los diferentes actores y usuarios de los procesos, con la finalidad de tener estimativos que constituyan una cercana aproximación de la realidad, ante la carencia de datos estadísticos.

Bibliografía

- King, Jack, *Measurement and Modelling, Operational Risk*, West Sussex, 2001.
- Walter, Simón, *Operacional risk management, Controlling opportunities and tretas*, Brighton East Victoria, 2001.
- Llaguno, José, *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*, Madrid, 2005.
- De Lara Haro, Alfonso, *Medición y control de riesgos financieros*, Editorial LIMUSA, México, 2003.
- Carrillo, Santiago, *Introducción a los riesgos financieros: el riesgo operacional*, Madrid, 2004.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, *Convergencia internacional de medidas y normas de Capital*, Basilea, 2004.
- Banco de Pagos Internacionales, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, *Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital*, Marco Revisado, Basilea, 2004.
- Banco de Pagos Internacionales, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, *Update on Work on the New Basel Capital Accord*, Documento de Consulta, Basilea, 2001.
- Banco de Pagos Internacionales, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*, Cuadernos de Gestión, Basilea, 2005.
- Banco de Pagos Internacionales, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, *Presentación del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*, Documento de Consulta, Basilea, 2003.
- Banco de Pagos Internacionales, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, *El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*, Documento de Consulta, Basilea, 2003.
- Banco de Pagos Internacionales, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, *Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación*, Documento de Consulta, Basilea, 2002.
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Control Interno, Estructura Conceptual Integrada*, 2001.
- Superintendencia de Bancos y Seguros, Junta Bancaria, *Codificación de Resoluciones Bancarias*, Quito, 2008.

Superintendencia Financiera de Colombia, *Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO*, Colombia, 2007.

Alide, Banco Ciudad, *Seminario taller internacional sobre gestión del riesgo operativo en bancos e instituciones financieras*, Argentina.2008

Banco Nacional de Fomento, *Codificación de Normativa*, Quito, 2008.

Banco Nacional de Fomento, *Plan de Regularización*, Quito, 2006.

Periódico El Financiero, *Blog sobre Riesgo Operativo en el Ecuador, Entrevista a Jorge Olaya*, Quito, Mayo, 2006.

Castillo Mario y Álvaro Mendoza, *Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en instituciones financieras*. Universidad de los Andes.

Velasteguí, Iván, documentos de propiedad del profesor de riesgo operativo en la maestría de finanzas y gestión de riesgos, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, 2008

Noboa, Paúl, documentos de propiedad del profesor de riesgo de crédito en la maestría de finanzas y gestión de riesgos, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, 2008

Carrillo, Santiago, *Introducción a los riesgos financieros: el riesgo operacional*, Madrid, 2004.

Cruz, Fabián, Seminario sobre riesgos de crédito y operativos para las cooperativas de ahorro y crédito. Costa Rica. Abril 2007.

Boletín Económico-AIFE-Asociación de Instituciones Financieras del Ecuador, Estado de la gestión del riesgo operativo, No.10, Junio 2006

González, Raúl. *Seminario sobre análisis y aplicación de las normas para la gestión del riesgo operativo*. Quito. 2006

<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos>

<http://www.superban.gov.ec/downloads/Memorias-2005>

<http://www.bnf.fin.ec>

<http://www.dgrv.org>

<http://www.monografias.com/trabajos12/coso>

<http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley>

<http://www.ey.com/Ley> Sarbanes-Oxley y la Auditoria. Ernest & Young

<http://www.wikipedia.com>

<http://www.clm.com.br/aprisco>

<http://www.riesgooperativo.blogspot.com>

<http://www.latinriskonline.com>

Anexos



BANCO NACIONAL DE FOMENTO

GERENCIA DE RIESGOS DEPARTAMENTO DE RIESGO OPERATIVO

DIAGNOSTICO DEL ESTADO APARENTE DEL RIESGO OPERATIVO EN LA INSTITUCION

Quito, Ecuador

30 de abril del 2006

INDICE

	TEMA	Página
A	ENFOQUE TECNICO DEL DIAGNOSTICO	3
B	RESULTADOS APARENTES DIAGNOSTICADOS	4
B.1	SOBRE RIESGO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	4
B.2	RIESGO DE CONTROL LEGAL	8
B.3	RIESGO DE INFORMACIÓN GERENCIAL	10
B.4	RIESGO DE SISTEMAS DE CONTROL	11
B.5	RIESGO DE FALLAS EN POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	12
B.6	RIESGO DE ADMINISTR. DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)	14
B.7	RIESGO DE PLANIFICACIÓN	15

A. ENFOQUE TECNICO DEL DIAGNOSTICO

1. Para la realización del Diagnóstico exigido por la norma (Resolución JB-2005-834 sobre Gestión de Riesgo Operativo, Sección VII, Disposiciones Transitorias), El Departamento de Riesgo Operativo de la Gerencia de Riesgos de la institución se basó en el levantamiento de información del estado aparente¹ actual de riesgo operativo en la institución mediante la implementación de una serie de cuestionarios de auto evaluación en las diferentes áreas de gestión.
2. Estos cuestionarios se basan en las técnicas CSA (Control Self-Assesment) que constituyen un estándar internacional en la gestión del riesgo operativo. La aplicación de las técnicas CSA pretende identificar debilidades en los diferentes procesos operacionales, asociados a los negocios de la institución que podrían llevar a pérdidas por exposición al riesgo operativo, en caso de falta de gestión.
3. Los modelos de auto evaluación pertenecen a los denominados Bottom-up Risk Models. Estos desagregan la información en elementos básicos para su seguimiento. Generalmente se conforman a través de un listado de puntos-cuestión y son completados internamente en cada organización por funcionarios responsables (autocontrol). Este modelo presenta la ventaja de ser de sencilla operación, ya que se basa en las respuestas proporcionadas de cuadros medios y altos sobre diferentes aspectos de gestión.
4. El modelo permite monitorear la evolución del ambiente de cumplimiento operativo y también establecer alertas tempranas ya que a partir del cuestionario se pueden arrojar puntajes (scorecards) que miden eficacia de control y desvíos sobre estándares. Las respuestas de los cuestionarios se valoran según ponderaciones de la intensidad o peso del respectivo ítem, en el control del ambiente de riesgo.
5. El objetivo principal de las técnicas CSA es lograr medir el ambiente de control de áreas o funciones expuestas al riesgo operativo mediante la determinación de porcentajes o puntajes de cumplimiento de estándares, lo que permite evaluar el desempeño de una organización ante su exposición a riesgos operativos. En general, son utilizados como indicadores parciales de riesgos operativos y/o complementarios a otras técnicas.

¹ El estado o situación de riesgo operacional revelado en el Diagnóstico y capturado por el modelo es "aparente" en tanto concurren dos factores para la correcta interpretación de resultados: a) el modelo se basa en una auto evaluación, la que es en última instancia una opinión subjetiva emitida por funcionarios que participan en la gestión; b) las respuestas preceden en el tiempo a la aplicación efectiva en la institución de una gestión de riesgos sistematizada, por lo que se puede inferir que los funcionarios que las proporcionaron quizá no dispusieron de la herramienta conceptual imprescindible, para implementar de manera correcta un modelo CSA.

6. La principal debilidad de la aplicación de este tipo de modelo, para la gestión de riesgo operativo, es la subjetividad implícita en el enfoque técnico. Las respuestas a los cuestionarios no solo están proporcionadas por funcionarios involucrados en la gestión que se desea medir, por lo que se puede inferir que probablemente podría existir algún tipo de parcialidad o sesgo en las mismas (intencional o no). Este aspecto puede mitigarse con una validación que generalmente es realizada por la función de auditoría interna, pero aún así el sustento lógico del modelo es de orden subjetivo. Por esta razón, las entidades necesitan aplicar modelos que permitan una mayor objetividad en la medición como por ejemplo los asociados a las técnicas AMA (Advanced Model Approach) propuestas por el Comité de Basilea en el marco de su Nuevo Acuerdo (Basilea II).
7. La auto evaluación se ha practicado sobre determinadas áreas estratégicas de la gestión operacional. Estas son:
 - a. Tecnología de Información
 - b. Control Legal
 - c. Control Interno |
 - d. Políticas y Procedimientos
 - e. Información Gerencial
 - f. Recursos Humanos
 - g. Planificación

B. RESULTADOS APARENTES DIAGNOSTICADOS

B.1. SOBRE RIESGO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

1. Definición: Probabilidad de que debido a fallas en los procesos de tecnología de la información (TI) los negocios de nuestra institución fueran interrumpidos generándose pérdidas significativas.
2. El objetivo de la auto evaluación, es determinar si el área de tecnología de la información de nuestra institución se mantiene dentro de estándares de riesgo controlados y aceptados.
3. La estructura de auto evaluación realizada determina tres tipos de fallas en TI, según la pérdida potencial que pudiere derivarse de las mismas: a) Muy graves, b) Graves y; c) Leves.

4. La estructura también divide los riesgos agrupándolos en las siguientes sub áreas:
 - a. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA
 - b. SISTEMA AUTOMATIZADO DE ADMINISTRACIÓN
 - i. Generales
 - ii. Mecanismo de control de acceso
 - iii. Control de entrada de datos
 - iv. Procesamiento
 - v. Salidas
 - vi. Respaldos
 - c. SEGURIDAD FÍSICA
 - d. SEGURIDAD LÓGICA Y ACCESO A LOS DATOS
 - e. BASES DE DATOS
 - f. SOFTWARE Y HARDWARE
 - g. RED
 - h. COMUNICACIONES
 - i. CONTINGENCIA Y CONTINUIDAD
 - j. INTERNET
5. Del inventario de los dos primeros tipos de fallas identificadas aparentemente (**Muy Graves y Graves**) surge lo siguiente:
 - a. MEJORAMIENTOS QUE PERMITIRIAN MITIGAR VULNERABILIDADES EN CUANTO A FALLAS DE TI QUE PUEDEN DERIVAR EN PERDIDAS **MUY GRAVES**:
 - i. En Bases de Datos
 - Sistemas de contraseñas (passwords)
 - ii. En Sistemas Comunicacionales
 - Sistemas de detección de intrusos (IDS)

b. MEJORAMIENTOS QUE PERMITIRIAN MITIGAR VULNERABILIDADES EN CUANTO A FALLAS DE TI QUE PUEDEN DERIVAR EN PERDIDAS **GRAVES**:

i. En Gestión Administrativa del Área TI

- Formalización de Plan estratégico informático para nuestra Institución.
- Definición de un Plan Anual Operativo.
- Definición periódica de un plan de inversión.
- Definición de una metodología formal de desarrollo de sistemas.
- Definición de procedimientos formales sobre mantenimiento y desarrollo de sistemas, así como en la producción y modificación a los sistemas.
- Formalización de un área de control de calidad.
- Designación de un oficial encargado de la Seguridad Electrónica a nivel institucional

ii. En Sistema Automatizado de Administración

Aspectos generales

- Verificar que no existan vulnerabilidades en el Sistema, en tanto que no es una aplicación desarrollada a la medida.
- Identificar potenciales riesgos derivados de que el Sistema no es integrado con otras aplicaciones automatizadas de la institución.

Mecanismos de control de acceso

- Definición de un procedimiento formal que permita solicitar la modificación, inclusión, desactivación y eliminación de perfiles en el Sistema.

Respaldos

- Revisión de sistemas de almacenamiento de copias del respaldo de datos en lugares geográficos diferentes.
- Definición de procedimientos de recuperación de información parcial o total ante una contingencia.

iii. En Seguridad Física

- Revisión de controladores de humedad, de detectores de humo en el área de servidores.
- Desarrollo de áreas de cintoteca o discotecas.

iv. En Seguridad Lógica y Acceso a los Datos

- Análisis de conveniencia de contar con un servidor PROXY.
- Definición de políticas para determinar funcionarios que son candidatos a tener acceso por medio RAS.
- Formalización de políticas y directrices relacionadas con el manejo de archivos electrónicos por parte de funcionarios, tendientes a minimizar el contagio y propagación de virus.
- Definición de procedimientos formales que indiquen a los funcionarios de soporte, las acciones a seguir cuando se detecta un virus en las estaciones de trabajo o en los servidores.

v. En Bases de Datos

- Formalización de procedimientos a ser aplicados en el caso de que se deba realizar alguna modificación a los datos de una base de datos en producción.

vi. En Red

- Formalizar procesos de identificación para usuarios de administración de la red.

vii. En Comunicaciones

- Formalización de funciones y responsabilidades.
- Revisión periódica de la bitácora que generan los diferentes dispositivos de comunicaciones (Firewall, Proxy, etc.)

viii. En Contingencia y Continuidad de Operaciones

- Formalización de planes de contingencia y continuidad.

ix. En Internet

- Definición de procedimientos formales para la solicitud y cambios de contraseñas a usuarios.

B.2. RIESGO DE CONTROL LEGAL

1. Definición: Probabilidad de que debido a fallas o deficiencias en los contratos que suscribe la institución, fallas en los procedimientos judiciales, o fallas en el cumplimiento de la normativa vigente que genere pérdidas significativas.
2. El objetivo de la auto evaluación practicada: Determinar si los procedimientos legales y judiciales, así como el cumplimiento de la normativa legal vigente para el sector bancario, cumple con estándares aceptados.
3. La estructura de auto evaluación realizada, determina tres tipos de fallas en las actividades de naturaleza legal o judicial, según la pérdida potencial que pudiere derivarse de las mismas: a) Muy graves, b) Graves y; c) Leves.
4. La estructura también divide los riesgos agrupándolos en las siguientes sub áreas.
 - a. ORGANIZACIÓN DEL AREA
 - b. OFICIOS Y JUZGADOS
 - c. JUICIOS Y DEMANDAS
 - d. GESTION DE DEUDORES
 - e. CONTRATOS Y PODERES
 - f. FIRMAS
5. Del inventario de los dos primeros tipos de fallas identificadas aparentemente (Muy Graves y Graves) surge lo siguiente:
 - a. MEJORAMIENTOS QUE PERMITIRIAN MITIGAR VULNERABILIDADES EN CUANTO A FALLAS EN LOS PROCEDIMIENTOS LEGALES Y JUDICIALES QUE PUEDEN DERIVAR EN EL **CUMPLIMIENTO PARCIAL BAJO O INCUMPLIMIENTO** EN LOS ESTANDARES ACEPTABLES
 - i. En Organización del Área:
 - Definición y formalización de políticas, normas y procedimientos escritos, actualizados para las actividades que se realizan en el área.
 - Formalización de procedimientos para el caso de que se debiera recurrir a asesores externos, para atender cuestiones jurídicas, en cuanto a que los abogados apoderados externos, entreguen información periódica (al menos semanal) del estado de situación de los asuntos que se les ha encomendado.

ii. En Oficios y Juzgados:

- Definición de procedimientos para la recepción de oficios judiciales realizada por áreas distintas a la específica legal, para su envío o comunicación inmediata a esta última.
- Aseguramiento de que los requerimientos judiciales (presentación, información, otros) se cumplen dentro de los plazos fijados por los códigos de procedimientos u otras normas vigentes.

iii. En Juicios y Demandas:

- Formalización de procesos para seguimiento especial de juicios o demandas por parte de la Procuraduría.
- Formalización de proceso de aprovisionamiento o constitución de reservas para cobertura de pérdidas en procesos judiciales.

iv. En Gestión de Deudores

- Definición de documentación formal sobre macro procesos de cobranzas.

v. En Contratos y Poderes

- Formalización de un proceso de revisión de otorgamiento de poderes.
- Definición formal de procesos de otorgamiento de poderes a apoderados de la institución.
- Garantizar el archivo adecuado de documentos legales (físico o electrónico).
- Definición de procesos de revisión de documentación, análisis, y seguimiento de vigencia de pólizas de seguros.
- Garantizar la existencia de procesos formales de revisión de correcta documentación de hipotecas, prendas, letras, pagares y otros instrumentos legales.
- Correcto registro cronológico de los vencimientos de los contratos, poderes, estatutos u otros documentos legales con vigencia o plazo determinados.

vi. En Firmas

- Definición de procedimientos de registro de firmas y de suscripción de documentación legal por parte de apoderados o funcionarios con capacidad de obligar a la institución y de procesos formales y documentados sobre altas, bajas, renovaciones, anulaciones de firmas autorizadas.

B.3. RIESGO DE INFORMACIÓN GERENCIAL

1. Definición: Probabilidad de que debido a fallas en los procesos de información gerencial, sean ineficientes generándose pérdidas significativas.
2. El objetivo de la auto evaluación practicada: Determinar si la información generada por el Sistema de Información gerencial cumple con los elementos requeridos de oportunidad, precisión, confiabilidad, cobertura y relevancia en cada una de las siguientes áreas: a) Capital; b) Activos, fideicomisos y otras actividades fuera de Balance; c) Evaluación de Rendimientos; d) Liquidez; e) Sensibilidad a riesgos de mercado.
3. El sistema de auto evaluación practicado, define 4 estados de cumplimiento de estándares de control de riesgo operativo, sobre el factor Información Gerencial: a) Cumplimiento total; b) Cumplimiento Parcial Alto; c) Cumplimiento Parcial Bajo y d) Incumplimiento.
 - a. MEJORAMIENTOS QUE PERMITIRIAN MITIGAR VULNERABILIDADES EN CUANTO A FALLAS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA INSTITUCIÓN QUE PUEDEN DERIVAR EN EL **CUMPLIMIENTO PARCIAL BAJO O INCUMPLIMIENTO** EN LOS ESTANDARES ACEPTABLES
 - Definir estructura de información gerencial relativa a Activos, fideicomisos y otras actividades fuera de Balance y Sensibilidad a riesgos de mercado.
 - Definir una política de oportunidad, precisión, confiabilidad, cobertura y relevancia de la información, generada por los sistemas de Información Gerencial para la detección de posibles operaciones inusuales y sospechosas, provenientes de las actividades relacionadas con el lavado.

- Reformulación de una metodología formal, aprobada por el Directorio, para el desarrollo de un Sistema de Información Gerencial elaborado bajo un enfoque de riesgos.

B.4. RIESGO DE SISTEMAS DE CONTROL

1. Definición: Probabilidad de que debido a fallas en los procesos de control interno sean ineficientes generándose pérdidas significativas.
2. El objetivo de la auto evaluación practicada: Determinar si la organización cuenta, con sistemas de control eficientes y actualizados bajo un enfoque de riesgos.
3. El sistema de auto evaluación practicado, define 4 estados de cumplimiento de estándares de control de riesgo operativo sobre el factor Sistemas de Control: a) Cumplimiento total; b) Cumplimiento Parcial Alto; c) Cumplimiento Parcial Bajo y d) Incumplimiento.
 - a. **MEJORAMIENTOS QUE PERMITIRIAN MITIGAR VULNERABILIDADES EN CUANTO A FALLAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA INSTITUCIÓN QUE PUEDEN DERIVAR DEL CUMPLIMIENTO PARCIAL BAJO O INCUMPLIMIENTO EN LOS ESTANDARES ACEPTABLES**
 - Formalización de procesos mediante los cuales el Directorio y la Auditoría Interna se cerciore de que la Alta Gerencia, evalúe permanentemente la eficiencia de los sistemas de control, para establecer si responden a las políticas y límites definidos especialmente en la áreas de activos, fideicomisos y otras actividades fuera de Balance y de la evaluación de rendimientos.
 - Evaluación de la labor efectuada por el Directorio para vigilar: a) la gestión realizada por la auditoría interna y su independencia; b) la función de la gerencia para el establecimiento de controles que permitan el cumplimiento de los planes, políticas, disposiciones legales y reglamentarias; c) la corrección oportuna de las deficiencias y debilidades identificadas por la Superintendencia de Bancos, los auditores internos, los auditores externos y las unidades o comités internos que realicen labores de control.

- Formalización de un plan en materia de seguridad, aprobado por el Directorio y la Alta Gerencia, el cual debería establecer las medidas mínimas de seguridad en las zonales, sucursales, agencias y otras oficinas.
- Aseguramiento de que la institución cumpla de manera precisa y dentro de los plazos pertinentes, con la entrega a la Superintendencia de todos los reportes e información requerida conforme a las disposiciones vigentes.
- Formalizar la existencia de planes de contingencia que permitan anticipar y prever impactos derivados de incrementos en los riesgos inherentes a la actividad, desarrollada mediante la aplicación de escenarios para efectuar simulaciones, pruebas de tensión o estrés.
- Establecimiento de sistemas de control, para detectar y evitar operaciones provenientes de actividades relacionadas con el lavado de dinero y actividades ilícitas conexas.
- Formalización de un proceso de auto evaluación sobre los sistemas de control, detallando sus principales fortalezas y debilidades, así como las acciones de mitigamiento propuestas

B.5. RIESGO DE FALLAS EN POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

1. Definición: Probabilidad de que debido a fallas en los procesos de generación de políticas y procedimientos los negocios de la Institución, sean ineficientes generándose pérdidas significativas.
2. El objetivo de la auto evaluación practicada: Determinar si la organización cuenta, revisa, actualiza y se adhiere a políticas, procedimientos y límites en todas sus operaciones, mediante los cuales maneje adecuadamente los riesgos que surgen de las actividades propias de la institución.
3. El sistema de auto evaluación practicado define 4 estados de cumplimiento de estándares de control de riesgo operativo, sobre el factor Políticas y Procedimientos: a) Cumplimiento total; b) Cumplimiento Parcial Alto; c) Cumplimiento Parcial Bajo y d) Incumplimiento.

a. MEJORAMIENTOS QUE PERMITIRIAN MITIGAR VULNERABILIDADES EN CUANTO A FALLAS EN EL PROCESO DE GENERACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE PUEDEN DERIVAR DEL **CUMPLIMIENTO PARCIAL BAJO O INCUMPLIMIENTO** EN LOS ESTANDARES ACEPTABLES

- Definición por parte del Directorio y la Alta Gerencia, de políticas, procedimientos y límites claros y congruentes que permitan identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de: crédito, de tasas de interés, operacional o de funcionamiento, reputación, legal y otros que podrían surgir por la naturaleza, tamaño y alcance de las operaciones de la entidad, para las áreas de gestión de Capital, de Activos, de Fideicomisos y otras actividades fuera de Balance.
- Definición por parte del Directorio y la Alta Gerencia, de políticas, procedimientos y límites claros y congruentes que permitan identificar, medir, controlar y monitorear el rendimiento de los negocios de la institución.
- Formalización por parte del Directorio y la Alta Gerencia, de políticas, normas y procedimientos, debidamente aprobados de los estándares de "conozca a su cliente", que prevenga que la entidad sea utilizada para legitimar capitales producto de actividades ilícitas.
- Posibilitar una revisión documentada y periódica de las políticas, procedimientos y límites en materia de riesgos, con el fin de asegurar que sean acordes con las situaciones cambiantes tanto internas como del entorno.
- Desarrollo de sistemas de información que aseguren al Directorio y a la Alta Gerencia, la comunicación evidente a todo el personal acerca de las políticas, procedimientos y límites relacionados con la administración de los riesgos.
- Aplicación de procesos formales mediante los cuales el Directorio y la Alta Gerencia, se aseguren el cumplimiento de las políticas, procedimientos y límites establecidos.

B.6. RIESGO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)

1. Definición: Probabilidad de que debido a fallas en la gestión de RRHH se produzcan pérdidas en la Institución
2. El objetivo de la auto evaluación practicada: Cuantificar si el Directorio y la Alta Gerencia, según corresponda, han desempeñado apropiadamente su responsabilidad de seleccionar funcionarios idóneos en la organización, y si monitorean y evalúan al personal para asegurar que sus actividades, se desarrollan de acuerdo con los planes estratégicos y operativos de la entidad.
3. El sistema de auto evaluación practicado define 4 estados de cumplimiento de estándares de control de riesgo operacional sobre el factor RRHH: a) Cumplimiento Total; b) Cumplimiento Parcial Alto; c) Cumplimiento Parcial Bajo y d) Incumplimiento
 - a. **MEJORAMIENTOS QUE PERMITIRIAN MITIGAR VULNERABILIDADES EN CUANTO A FALLAS DE ADMINISTRACIÓN DE RRHH QUE PUEDEN DERIVAR DEL CUMPLIMIENTO PARCIAL BAJO O INCUMPLIMIENTO EN LOS ESTANDARES ACEPTABLES**
 - Aseguramiento por parte de la plana gerencial, de manera que exista personal idóneo en todos los niveles de la organización y que el mismo cumpla con los perfiles requeridos para cada puesto.
 - Garantizar que la Alta Gerencia formalice un sistema que permita evaluar los antecedentes personales, laborales y patrimoniales de los empleados para asegurar un alto nivel de integridad del personal.
 - Formalización de un sistema de evaluación del desempeño de los empleados, acorde con las funciones y responsabilidades de cada puesto.
 - Definición de mecanismos efectivos para evaluar que el ambiente laboral sea el idóneo para alcanzar las metas y objetivos de la entidad.
 - Definición de un programa permanente de capacitación del personal, que incluya temas relacionados con la identificación, medición control y monitoreo de los riesgos, así como sobre actividades relacionadas con lavado de dinero y otras actividades ilícitas conexas.

B.7. RIESGO DE PLANIFICACION

1. Definición: Probabilidad de que debido a fallas en los procesos de planificación se produjeran pérdidas en la Institución
2. El objetivo de la evaluación practicada: Determinar si se planifican las actividades de la institución para alcanzar sus objetivos y metas y si se ejerce un adecuado seguimiento y control para lograr metas y objetivos
3. El sistema de auto evaluación practicado define 4 estados de cumplimiento de estándares de control de riesgo operativo sobre el factor planificación: a) Cumplimiento Total; b) Cumplimiento Parcial Alto; c) Cumplimiento Parcial Bajo y d) Incumplimiento.
 - a. **MEJORAMIENTOS QUE PERMITIRIAN MITIGAR VULNERABILIDADES EN CUANTO A FALLAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACION QUE PUEDEN DERIVAR DEL CUMPLIMIENTO PARCIAL BAJO O INCUMPLIMIENTO EN LOS ESTANDARES ACEPTABLES**
 - Definición de proceso formal de planificación que contemple las variables de evaluación de rendimiento y sobre activos, fideicomisos y operaciones fuera de balance (Objetivos, metas, parámetros, supuestos, planes de acción, plazos y disposición de recursos para ello).
 - Inclusión dentro de los planes estratégicos y operativos, medidas para controlar y evaluar las oportunidades, limitaciones competitivas y las debilidades estructurales de la institución.

Enrique Núñez Romero
Gerente de Riesgos (E)

Dr. Carlos Acosta Valencia
Responsable Riesgo Operativo

Julio Viteri Córdova
Responsable Riesgo Operativo

Eduardo Vaca Andrade
Responsable Riesgo Operativo