

**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador**

Area de Gestión

**Programa de Maestría
en Dirección de Empresas
mención Finanzas**

**Implementación de una metodología de evaluación
de la gestión del Gobierno Corporativo
en la Banca Privada Ecuatoriana**

Elizabeth Cáceres Maldonado

2007

Al presentar 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 sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Firma:

Nombre: Elizabeth Cáceres Maldonado

Fecha: 29 de marzo del 2007

**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador**

Area de Gestión

**Programa de Maestría
en Dirección de Empresas
mención Finanzas**

**Implementación de una metodología de evaluación
de la gestión del Gobierno Corporativo
en la Banca Privada Ecuatoriana**

Elizabeth Cáceres Maldonado

Tutor: Economista Paúl Noboa

**Quito – Ecuador
2007**

RESUMEN DE LOS PROPOSITOS Y CONTENIDOS DE LA TESIS

En los últimos años se ha hecho más notable la necesidad de disponer de un “buen gobierno corporativo” escándalos corporativos sobre todo en los EEUU mostraron la necesidad de atacar problemas tales como la falta de separación de funciones, conflictos de interés, información insuficiente a los accionistas y entidades de control, falta de auditoria independiente, control interno insuficiente, falta de registros contables adecuados, falta de practicas adecuadas de riesgos, entre los más importantes, lo cual nos lleva a tener la convicción de que una adecuada evaluación por parte del supervisor bancario de la calidad en la gestión y administración disminuye sustancialmente la posibilidad de registrar pérdidas.

Por lo antes expuesto, desde el punto de vista del supervisor bancario ecuatoriano, es necesario contar con una metodología que le permita al Jefe de Equipo de una supervisión bancaria una vez concluida una auditoría integral, determinar la calidad de la gestión del gobierno corporativo de un banco privado ecuatoriano, para lo cual en la presente tesis se analizó el concepto, definiciones y principios de gobierno corporativo (GC) en América Latina y en Ecuador, se estudian los principales elementos de Gobierno Corporativo a analizar en un banco, con los cuales se proponé una herramienta metodológica informática que permita obtener una objetiva “evaluación”, entendiéndose como tal, a la determinación de si la Junta de Accionistas, el Directorio y la administración de una entidad bancaria cumple primeramente con los requisitos previos para administrar, considerando el “fit and prooper” (honestidad e integridad, competencia, habilidad operacional, adecuadas practicas financieras), así como, producto de la evaluación de la gestión y administración de los riesgos de la entidad, determinar si los mismos son identificados, medidos, controlados y monitoreados conforme su propio perfil de riesgo, traducido en una calificación asociada a la calidad de dicha gestión y administración, para determinar medidas de acción adecuadas, logrando que la supervisión del organismo de control sea oportuna y preventiva.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar y al Área de Gestión, por haberme dado la oportunidad de realizar esta investigación tan interesante, para la implementación de una metodología de evaluación de la calidad en la gestión del gobierno corporativo en la Banca Privada Ecuatoriana.

Agradezco a mi Director de Tesis, por su aporte profesional y por la dirección científica, para la realización de este trabajo de investigación.

Agradezco principalmente a Dios dueño de todas mis capacidades, a toda mi familia, por el apoyo recibido y en especial a mi querido esposo Vinicio, mi hijo Vini Andrés, y a mi cuñado Gonzalo.

TABLA DE CONTENIDO Y LISTA DE ANEXOS

IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA

CAPITULO I EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA PAG

1.1.	ANTECEDENTES.....	8
1.2.	CONCEPTO Y DEFINICIONES DE GOVERNABILIDAD CORPORATIVA.....	12
1.3.	PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA.....	14
1.4.	EL GOBIERNO CORPORATIVO EN AMERICA LATINA.....	15
1.5.	EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA ECUATORIANA.....	25

CAPITULO II PRINCIPALES ELEMENTOS DE EVALUACION DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA

2.1.	CALIDAD DE LOS ACCIONISTAS.....	28
2.2.	CALIDAD DE LOS DIRECTORES.....	30
2.3.	CODIGO DE ETICA O DE CONDUCTA.....	33
2.4.	SOCIOS ESTRATEGICOS DEL BANCO.....	37
2.4.1.	CALIFICADORAS DE RIESGO.....	37
2.4.2.	AUDITORES EXTERNOS.....	39
2.4.3.	SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.....	40
2.4.4.	COMITES.....	42
2.4.4.1.	COMITÉ DE RIESGOS.....	42
2.4.4.2.	COMITÉ DE AUDITORÍA.....	43
2.4.4.3.	COMITÉ ALCO O DE LIQUIDEZ.....	44
2.5.	PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	46
2.6.	RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO CORPORATIVO RESPECTO A CONTROL INTERNO.....	49
2.6.1.	VALORES INSTITUCIONALES.....	49
2.6.2.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	50
2.6.3.	AUDITORIA INTERNA.....	51
2.7.	SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL.....	53
2.8.	RIESGO OPERACIONAL.....	54
2.8.1.	ORIENTACION NORMATIVA - RECOMENDACIONES INTERNACIONALES.....	54
2.8.2.	DESARROLLO DE UN AMBIENTE APROPIADO DE GESTION DE RIESGOS.....	55
2.8.3.	GESTIÓN DE RIESGOS: IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN, MONITOREO Y MITIGACIÓN/CONTROL.....	55
2.8.4.	PAPEL DE LOS SUPERVISORES.....	56
2.8.5.	PAPEL DE LA DIVULGACIÓN.....	56
2.9.	GESTION INTEGRAL DE LOS PRINCIPALES RIESGOS.....	57

2.9.1.	RIESGO DE CREDITO.....	58
2.9.1.1	LEGISLACION NACIONAL.....	61
2.9.1.2	LA EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE CREDITO.....	62
2.9.2.	RIESGO DE LIQUIDEZ.....	64
2.9.2.1.	ORIENTACION NORMATIVA - RECOMENDACIONES INTERNACIONALES.....	65
2.9.2.2.	LEGISLACION NACIONAL.....	65
2.9.2.3.	LA EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ.....	67
2.9.3.	RIESGO DE MERCADO.....	68
2.9.3.1.	ORIENTACION NORMATIVA - RECOMENDACIONES INTERNACIONALES.....	70
2.9.3.2.	LEGISLACION NACIONAL.....	71
2.9.3.3.	LA EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE MERCADO.....	72
2.10.	RIESGO LEGAL.....	73
2.10.1.	DEFINICIÓN DE RIESGO LEGAL.....	74

CAPITULO III

PROPUESTA DE UNA METODOLOGIA PARA EVALUAR LOS ELEMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA

3.1.	METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	76
3.2.	IMPLEMENTACION DE UNA METODOLOGIA DE EVALUACION DE LA GESTION DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA.....	77
3.3.	EXPLICACION DE LA METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION.....	89
3.4.	ANALISIS.....	95

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.	CONCLUSIONES	96
4.2.	RECOMENDACIONES.....	97

BIBLIOGRAFIA.....	99
-------------------	----

ANEXOS

No. 1.	PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA BANCOS SEGÚN BASILEA
No. 2.	INSTITUCIONES DEL SISTEMA A SEPTIEMBRE 2000
No. 3.	RESPONSABILIDADES DEL DIRECTORIO RESPECTO A LA ADM.DE RIESGOS
No. 4.	CARACTERISTICAS MIN. DE LAS POLITICAS EMANADAS POR EL DIRECTORIO
No. 5.	FASES DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE CREDITO
No. 6.	DIEZ MANDAMIENTOS DEL CONTROL DE LIQUIDEZ
No. 7.	FASES DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ
No. 8.	FASES DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE MERCADO
No. 9.	ESTANDARES GUIA PARA EL SUPERVISOR
No.10.	PANTALLA RESUTALDO EVALUACION SEGÚN LA HERRAMIENTA

CAPITULO I

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA

En el presente capítulo se presenta el marco conceptual de la temática de gobierno corporativo considerando la historia desde su origen, las mejores prácticas internacionales constantes en los Principios de Basilea que son plenamente aplicables a los bancos, alcance de esta investigación y otra información referente de organismos internacionales, así como, los avances existentes en América Latina y en el Ecuador, análisis muy importante que permite obtener dominio del tema para proponer la implementación de una metodología que permita la evaluación de la calidad de la gestión del gobierno corporativo en la banca privada ecuatoriana.

1.1. ANTECEDENTES

Los inicios del Gobierno Corporativo se remontan a un hecho económico particular del cual se derivan las primeras tentativas por establecer un gobierno de sociedades. El referido hecho económico se da en el año 1720, específicamente con el efecto burbuja del Mar del Sur en Inglaterra. Esta crisis financiera estuvo determinada por un estado de alarma, en círculos financieros y comerciales, que condujeron a una drástica y repentina caída de los precios de las acciones, con restricción del crédito, y una caída de los precios de los bienes y de las propiedades. El pánico financiero precipitó una ola de quiebras en los negocios y estuvo seguido de un periodo de recesión a lo largo de un ciclo económico.¹ Este hecho revolucionó el marco jurídico establecido para los negocios y las prácticas gerenciales, que hasta ese momento se consideraban óptimas. Adicionalmente, episodios similares como el del Crack de la Bolsa de Nueva York en 1929 propiciaron que en los Estados Unidos se pusieran en marcha una serie de reformas legislativas encaminadas a proteger el mercado de valores.

¹ MICROSOFT: Pánico financiero en Gran Bretaña. Artículo. Biblioteca de Consulta Encarta 2006. Pág.312

En 1927, tras un periodo de fuertes inversiones en el extranjero y con una economía creciente, los financieros estadounidenses que operaban en Wall Street se centraron en el mercado interior. A medida que compraban valores nacionales aumentaban los precios de las acciones y los títulos valores estadounidenses. Cuanto más compraban, mayor era la subida de los precios, lo que atraía a un mayor número de inversores. A mediados de 1929 nueve millones de estadounidenses (de una población de 122 millones) habían invertido sus ahorros en el mercado de valores. Muchos de estos inversionistas habían colocado todos sus ahorros en la Bolsa, animados por asesores económicos incompetentes o malintencionados. Se crearon nuevas empresas con fines especulativos y, debido a la fe ciega que se tenía en la capacidad del mercado para crear rendimientos espectaculares, sus acciones aumentaron de precio con rapidez. En marzo de 1929 Herbert Hoover fue nombrado presidente. Su antecesor, Calvin Coolidge afirmaba que el precio de las acciones era todavía muy bajo. Pero algunos empezaron a temer que, como todas las burbujas de jabón, también ésta tendría que explotar. El banco de la Reserva Federal estadounidense aumentó en un 1% el tipo de interés y aconsejó a sus bancos que no concediesen créditos para invertir en la Bolsa —consejo del que se retractó poco después debido a que uno de los directores de la Reserva tenía intereses en el mercado de valores.

Con el tiempo algunos profesionales financieros pensaron que tal vez fuera más rentable invertir en otros activos fuera de la Bolsa, por lo que empezaron a vender sus activos bursátiles. Se inició un fuerte movimiento vendedor. El 23 de octubre se vendieron seis millones de acciones, a precios cada vez menores. Al día siguiente, el denominado 'jueves negro', se vendió el doble. El lunes se vendieron nueve millones de acciones; el precio de éstas había caído en más de 14.000 millones de dólares en menos de una semana.

En el 'martes negro' se colapsó la Bolsa; el precio de las acciones de las mayores empresas, como General Electric o Woolworth, también cayó. Ese día se vendieron más de 16

millones de acciones, con una pérdida de valor superior a los 10.000 millones de dólares. Lo ocurrido en Wall Street se reprodujo de una forma vertiginosa en las demás bolsas de Estados Unidos, desde Chicago hasta San Francisco.

Fue un triste final para un decenio marcado por el optimismo, el alto nivel de empleo y la prosperidad. Como es obvio, a partir de esta crisis desapareció la confianza en la banca, los banqueros, la Bolsa y los agentes financieros. Se generalizaron las dimisiones y las quiebras. El impago y la morosidad en las hipotecas se dispararon. La clase media se redujo. Muchas personas quedaron sin trabajo; aumentó el desempleo en más de dos millones de personas en menos de seis meses. Aunque muchos analistas pensaron al principio que se trataba de un ajuste pasajero del mercado, el crack de Wall Street marcó el inicio de la Gran Depresión de la década de 1930, sentando las bases para la adopción del programa del *New Deal* con la finalidad de proteger el mercado de valores.²

También otras crisis contribuyeron al replanteamiento en la forma en que se estaban gobernando las compañías. Es así como el colapso de la actividad bancaria secundaria de los años 70 en el Reino Unido y el resquebrajamiento de las políticas de préstamos y ahorro de los E.E.U.U. en los años 80 se convirtieron en detonantes de una nueva estrategia corporativa para mantener el equilibrio del mercado.

Esta historia fue coadyuvada por una serie de incidentes bien conocidos, como la abrupta incursión del Grupo del Maxwell en el fondo de pensiones del Mirror Group (Diarios) y el derrumbamiento del Banco de Crédito y Comercio Internacional y del Banco Barings, el banco comercial más antiguo de Londres (con un capital social de 541 millones de libras esterlinas), que quebró a causa de una única operación realizada en su filial de Singapur. Dicha operación consistió en la compra de derivados en los mercados japoneses y se saldó con unas pérdidas de más de 850 millones de libras esterlinas. Esta quiebra impulsó la demanda de una mayor

² (MICROSOFT, Pánico financiero en Gran Bretaña, 322)

regulación del mercado de divisas, y ha permitido un mayor control por parte de las empresas e instituciones que operan en estos mercados.³

Como es claro, estos episodios tuvieron un común denominador corporativo importante, pues a menudo fueron resultado de la incompetencia, el fraude, y el abuso. Las crisis como insumo primordial dejaron entrever cómo es posible y altamente productivo transformar los hechos negativos, en propuestas de desarrollo sostenible, a largo plazo y de alto impacto económico y social. Este fue el inicio de un proceso de cambio continuo, en donde los países desarrollados comenzaron por preocuparse día a día por dar nacimiento y desarrollo a un mosaico complejo de leyes, regulaciones, instituciones, y soporte técnico con miras a poner en práctica la gestión transparente de las sociedades de economía mixta, públicas y del sector privado⁴.

La organización empresarial tiene raíces remotas. Hace más de un siglo ya existían empresas que contaban con una estructura corporativa formal, con personalidad jurídica, con estamentos jerárquicos definidos, funcionarios con poder de decisión en materia contractual, con esquemas de propiedad compartida por múltiples accionistas, gerencias supervisadas por juntas directivas, entre otros elementos que en la actualidad conforman los ejes del modelo de Gobierno Corporativo moderno.

Pero, si bien se reconoció la necesidad de establecer directrices específicas para la conducción de las empresas, no hubo un esfuerzo específico para la conformación de una normativa formal sino hasta finales de la década de los 80 e inicios de los 90, en que el tema de Gobierno Corporativo empezó a ganar importancia en el debate académico y empresarial.

El estudio considerado como pionero en esta materia es el Informe Cadbury, publicado en el Reino Unido en 1992. Posteriormente, en 1993, se publicó en Canadá el informe Dey en el que se evaluaba el gobierno de las corporaciones que operaban en la Bolsa de Valores de

³ (MICROSOFT, Pánico financiero en Gran Bretaña, 330)

⁴ (MICROSOFT. Pánico financiero en Gran Bretaña, 352)

Toronto, y en 1994 Sudáfrica efectuó un informe similar. A estos estudios se sumaron el Informe Viénot (Francia) en 1995, el Informe Peters (Holanda) en 1997, el Informe Olivencia (España) y el Informe Cardon (Bélgica) en 1998.

Suplementariamente, la erupción masiva de crisis en Asia del este y otras regiones, han demostrado cómo las dificultades macroeconómicas se pueden exacerbar por la inseguridad jurídica de un sistema y la debilidad o falta de técnica de los organismos reguladores, pues se manifiestan normas contrarias a los estándares internacionales de auditoría, contabilidad y transparencia, propiciando precarias prácticas de la banca, un mercado de capitales completamente desregularizado y un abandono de la verdadera misión de las juntas directivas corporativas, fomentando el desconocimiento de los derechos de los inversores. Es por ello que la conformación y funcionamiento de un Gobierno Corporativo, como el núcleo de la organización, puede garantizar que la entidad bancaria cuente con la confianza de los grupos de interés y que la evaluación de su gestión sea parte de la estabilidad del sistema financiero⁵.

1.2. CONCEPTO Y DEFINICIONES DE GOBERNABILIDAD CORPORATIVA

La Gobernabilidad Corporativa según el catedrático de Teoría Económica Antonio Argandoña "ha emergido recientemente como disciplina autónoma, aunque las primeras semillas de este concepto se encuentra en los hilos de la economía, la política y el derecho, provenientes de siglos atrás. La importancia del tema es reconocida mundialmente, pero la terminología y las herramientas analíticas todavía están emergiendo, siguen evolucionando y se preparan para auto superarse día a día.

Por tal razón, la ética y la transparencia en la administración de dichas relaciones se vuelven elementos decisivos para el éxito de toda empresa. En ese sentido, el buen Gobierno

⁵ (MICROSOFT, Pánico financiero en Gran Bretaña, 373)

Corporativo (GC) es un instrumento encaminado a fortalecer y mejorar la integración con cada uno de los agentes involucrados en el día a día de la organización⁶."

Si bien este concepto no es nuevo, pues incluso existen referencias de que su análisis se inició el siglo pasado, tiene alrededor de 15 años en debate y cobró mayor fuerza a raíz de los escándalos de compañías como Enron, Parmalat, WorldCom y otras.

La preocupación por el Gobierno Corporativo resurge debido a la dificultad de prever todas las circunstancias posibles que intervienen en una relación contractual entre los diferentes agentes, lo que deja un amplio margen discrecional al gerente de la empresa. De ahí que el concepto de Gobierno Corporativo ha evolucionado para dejar de ser un instrumento exclusivo de protección a los accionistas minoritarios como se concibió en sus inicios, convirtiéndose hoy en día en una herramienta gerencial esencial.

Un buen Gobierno Corporativo es crítico para el sector privado que está enfocado hacia el crecimiento económico y el mejoramiento del bienestar, pues los riesgos vinculados a la inexistencia o mala aplicación de este concepto pueden ser muy costosos para los bancos privados. Por tal motivo, en los últimos años se vienen desarrollando alrededor del mundo innumerables esfuerzos para establecer reglas, códigos de práctica, políticas y lineamientos sobre el tema, proponiendo maneras y técnicas de medir racionalmente los riesgos inherentes al mismo.

Es así que es el concepto de Gobierno Corporativo es definido por la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD) de la siguiente manera⁷: "La Gobernabilidad Corporativa es el sistema por el cual las sociedades del sector público y el sector privado son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa,

⁶ ARGANDOÑA, Antonio. SEGURA, Federico. Enciclopedia Práctica de Economía. Editorial Orbis. Barcelona, 2000, Pág.110

⁷ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICOS (OECD): Principles of Corporate Governance. Traducción de la versión original en inglés. Edición 2004. Pág. 17

como por ejemplo, la Junta o Consejo de Administradores, Presidente y Directores, accionistas y otros terceros aportantes de recursos”.

Otro concepto relevante de Gobierno Corporativo es el definido por Corporate Governance Project, quien dice que “el Gobierno de las Sociedades, es el sistema interno de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio. El Gobierno Corporativo busca la transparencia, objetividad y equidad en el trato de los socios y accionistas de una sociedad, la gestión de su junta directiva, y la responsabilidad frente a los terceros aportantes de recursos. La Gobernabilidad Corporativa responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica, de establecer estos principios para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés”.

1.3 PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA

El Gobierno Corporativo sólo es una parte del amplio contexto económico en el que las empresas desarrollan su actividad y en el que intervienen, entre otros, las políticas macroeconómicas y el grado de competencia dentro de los mercados de productos y de factores. El marco para el gobierno corporativo también depende del entorno legal, reglamentario e institucional. También existen otros factores, tales como la ética en los negocios y la conciencia de las empresas sobre los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que desarrollan su actividad, que pueden repercutir en la reputación y en el éxito de dichas empresas a largo plazo.

Aunque son muchos los factores que afectan a los procesos de gobierno y de toma de decisiones en los bancos, y a pesar de la importancia de estos factores para el éxito de las mismas a largo plazo, los Principios se centran en los problemas de gobierno que se generan por la separación entre propiedad y control. No obstante, no se trata de una cuestión exclusivamente circunscrita a las relaciones entre los accionistas y el cuerpo directivo, aunque

éstas, de hecho, sean el elemento central. En algunas jurisdicciones, las cuestiones relativas al gobierno también surgen a partir del dominio que una serie de accionistas con poder de control ejercen sobre los accionistas minoritarios. En otros países, los empleados cuentan con importantes derechos legales con independencia de sus derechos de propiedad. Por esta razón, los Principios deben servir de complemento a un planteamiento más abierto en el ámbito de la realización de inspecciones y balances.

Sobre la base de los principios de gobierno corporativo publicados por la OECD, el Comité publica la primera versión el año 1999, posteriormente en el año 2004 la OECD procedió a actualizarlos y el Comité publica una versión actualizada en Febrero del 2006 (versión consultiva en julio 2005), cuyo objetivo es buscar a los bancos a mejorar los marcos de gobierno corporativo y a los supervisores que puedan evaluar adecuadamente la calidad de esos marcos.

Es así que se plantea ocho principios de un buen Gobierno Corporativo⁸, mismos que se detallan en el **Anexo No. 1**.

1.4. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN AMERICA LATINA

El tema del Gobierno Corporativo en la esquina del continente sudamericano ha establecido la obligatoriedad de adoptar Códigos de Buen Gobierno a los emisores que quisieran ser destinatarios de recursos financieros.

El cuerpo normativo exhorta a los emisores a incluir dentro de los Códigos de Buen Gobierno, sistemas de control de riesgos, mecanismos para proteger a los accionistas minoritarios, procedimientos para administrar los conflictos de intereses y la posibilidad de solicitar auditorías externas y/o especiales, entre otras cosas. En Colombia, por ejemplo, la Confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras) ha liderado una iniciativa para promover los principios de Buen Gobierno Corporativo en el país. Este programa contempla la

⁸Comité de Basilea: Enhancing corporate governance for banking organisations. Febrero 2006. Pág 8.

formación de directores, auditores, emisores, medios de comunicación e intermediarios en asuntos relacionados con el Gobierno Corporativo⁹.

Así mismo, se realizó un diagnóstico sobre las prácticas corporativas de las sociedades colombianas y ha coadyuvado las iniciativas a las reformas del marco legal, actualmente vigente. Confecámaras adicionalmente, ha construido el único Código Marco de Buen Gobierno con la participación de varios representantes del sector privado. El Código sigue la estructura básica de los lineamientos establecidos por la OECD e incluye temas relacionados con la responsabilidad empresarial, prácticas anti-piratería, anti-soborno y E- Governance.

Sin duda alguna el Gobierno Corporativo, es considerado como una piedra angular de los mercados de capitales. En las economías emergentes y de transición, las fuentes de financiación de la actividad productiva se encuentran concentradas en el sector financiero tradicional. Los factores a los cuales se atribuyen la insipiente de los mercados de capitales de los países en desarrollo son entre otros asuntos; la excesiva concentración de la propiedad accionaria, la concentración de poder en los órganos societarios de estirpe familiar, el riesgo país marcado por la inestabilidad política y jurídica de estas naciones, y el miedo a abrirse al mercado.

El Buen Gobierno Corporativo entendido como la Carta de Navegación de las sociedades resulta ser un vehículo idóneo para inyectar dinamismo a los mercados de capitales de las economías emergentes, promover fuentes alternativas de financiación para la actividad productiva y para afrontar exitosamente los retos de la globalización, especialmente en lo relativo a la integración de los mercados financieros. Por las mismas particularidades de las naciones en vías de desarrollo, es importante elaborar una estrategia para introducir con éxito los conceptos de protección a los inversionistas, revelación de información, profesionalización de las juntas directivas y la relación de las compañías con los grupos de interés o "stakeholder".

⁹ GUTIERREZ, Paola. Colombian Chambers of Commerce Confederation / Confecamaras. Estudio de Gobierno Corporativo en América Latina. Colombia. 2004. Pág. 46

Por otro lado, según un estudio realizado por Corporate Governance Project en materia de gobierno corporativo de las sociedades domiciliadas en los países en desarrollo, determinó comparativamente el desempeño de los países latinoamericanos en una escala de 1 a 3, obteniendo el mayor porcentaje Argentina con un 2.63, siguiéndole Chile, Brasil y México como los mercados mejor posicionados. Entre las economías con prácticas corporativas más pobres se encuentran Venezuela y Colombia con calificaciones entre 1.44 y 1.19. Según un estudio sobre percepción de los inversionistas en relación con la importancia del gobierno corporativo en la toma de decisiones, realizado por la firma internacional McKinsey & Co¹⁰, para los institucionales encuestados las prácticas corporativas de una sociedad son tan importantes como su desempeño financiero. Este concepto cobra mayor importancia cuando se trata de invertir en economías emergentes. Un 66% de los encuestados respondieron que en los mercados latinoamericanos, no es posible desligar el buen gobierno de las sociedades del desempeño económico. Aun más allá, el 76% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a pagar más por acciones bien gobernadas en América Latina y afirmarían que pagarían hasta un 24% más del precio en sociedades domiciliadas en éste continente y en Asia.

Como se estableció anteriormente México, Brasil y Argentina fueron los primeros países en comprometerse con la difusión y consolidación de los Principios de Gobierno Corporativo establecidos por la OECD, en América Latina.

En liderazgo les siguen países como Colombia, Perú y Chile, que durante el último año han promovido programas para fortalecer la capacitación de directores corporativos idóneos, reformas legales estructurales en materia societaria y del mercado público de valores, y han dirigido esfuerzos para obtener el compromiso inequívoco de agremiaciones de empresarios e inversionistas en la introducción del denominado "Corporate Governance" en sus mercados.

¹⁰ INVESTORS OPINIÓN SURVEY: Gobierno Corporativo en Latinoamérica. McKinsey & Co. Ed. 2002. Pág. 6

Dentro de los avances que más vale la pena destacar¹¹, se encuentran reformas legales relacionadas con el mercado público de valores en México, Brasil, Chile y Argentina; la flexibilización de regímenes de inversión que a su vez protegen los derechos derivados de las operaciones realizadas en el territorio nacional por inversionistas extranjeros, en Chile, Brasil y Colombia; la autorregulación, que materializa específicamente el compromiso del sector privado en la estabilidad de los mercados financieros a través del fortalecimiento de las mejores prácticas corporativas, se refleja en el desarrollo de las facultades de autorregulación de estas entidades. Por ello, tanto los requisitos de "listing"¹², como la elaboración de Códigos Marco o Guías por parte de organizaciones o agremiaciones privadas, son un indicio positivo para obtener la confianza de la comunidad inversionista. En este sentido, encontramos que la Bolsa de Valores de Sao Paulo ha sido la única bolsa de valores latinoamericana, en exigir prácticas corporativas escalonadas a sus emisores concernientes al Gobierno Corporativo, por lo que Brasil lleva la vanguardia en éste aspecto. En el escenario de los Códigos Marco o Guías de Inversión, indiscutiblemente son México, Brasil y Colombia los ejemplos latinoamericanos. En estos tres casos, fue el sector privado sin participación de los órganos reguladores, quienes ofrecen a la comunidad empresarial de cada país, un "Benchmark" de prácticas corporativas. El Código de Mejores Prácticas Mexicano, fue elaborado por el Consejo Coordinador Empresarial, mientras que el Código de Gobernabilidad Corporativa de Brasil, fue elaborado por una entidad sin ánimo de lucro dedicada exclusivamente a la formación de directores y promover el buen gobierno empresarial, "Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa". En el caso colombiano, el Código Marco denominado "Principios y Marco de Referencia para la Elaboración de un Código de Buen Gobierno", fue liderado y promovido por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras-. Sin embargo esta última iniciativa no fue producto de un esfuerzo aislado, pues la Confederación involucró a los principales representantes del sector privado para

¹¹ LUBRANO, Mike. Conferencia - Mesa Redonda de Gobierno Corporativo. Ciudad de México, abril de 2002. Pág.8

que apoyaran esta iniciativa, por lo que en la redacción del Código participaron igualmente KPMG, SpencerStuart Colombia, la Bolsa de Valores de Colombia, la Asociación Colombiana de Fondos de Pensiones (ASOFONDOS), las Cámaras de Comercio de Bogotá y Cartagena y la Revista Económica Dinero.

Adicionalmente en Argentina la Comisión Nacional de Valores ha promovido diversas reformas legales relacionadas con el Gobierno Corporativo. Entre ellas, se encuentra la Ley de Sociedades Comerciales No. 19.550 cuyo acápite referido a los deberes y responsabilidades de las juntas directivas, los derechos de los accionistas y la reglamentación sobre Asambleas Generales de Accionistas son concordantes con los preceptos básicos de los Principios establecidos por la OECD y las recomendaciones realizadas por IOSCO¹³. Así mismo se encontró que la Ley de Oferta Pública No.17.811 de este país, comprende requerimientos de suma importancia para los inversionistas en materia de revelación de información no financiera. Entre los asuntos mas relevantes se menciona que los administradores de los órganos de fiscalización que se encuentren bajo el régimen de oferta pública deberán realizar una revelación oportuna de la que se denomina información eventual financiera y no financiera¹⁴ que pueda afectar la colocación de valores negociables del emisor o el curso de las negociaciones en el mercado¹⁵. Así mismo, un conjunto de regulaciones de la Comisión de Valores de Argentina ha realizado énfasis en la revelación de las prácticas corporativas de la sociedad emisora; sobre los accionistas de control; los sistemas de compensación y los conflictos de interés.

Pero no solo el marco regulatorio argentino tiene ventajas comparativas frente a otros países de Latinoamérica, el compromiso del sector privado en cabeza de organizaciones independientes es una muestra de la convicción del país gaucho, en las mejores prácticas

¹² ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE COMISIONES DE VALORES: Documento del Comité para la promoción del mercado de capitales en economías emergentes. 2002. Pág. 24

¹³ Organismo Internacional de Reguladores del Mercado Público de Valores.

¹⁴ En otras legislaciones y en los mismos principios de la OECD, se entiende que un sinónimo de información eventual es la información material relevante para el conocimiento del mercado.

¹⁵ FERRE, Emilio: Comisión Nacional de Valores. Conferencia - Tercera Mesa Redonda de Gobierno Corporativo. Ciudad de México. Abril de 2002. Pág. 18

corporativas como mecanismos para atraer inversión y para promover la competitividad. “El Instituto para Gobierno Corporativo” (IAGO) persigue promover el buen gobierno corporativo, a través de programas de entrenamiento para ejecutivos, difusión y establecimiento de lineamientos para incorporar principios de Gobierno Corporativo en las sociedades argentinas. El instituto busca promover no solo en los emisores de valores estos preceptos, pues las PYME¹⁶ son también destinatarias de las actividades de éste instituto. Actualmente (IAGO) trabaja con las 300 sociedades emisoras más grandes de Argentina.

En el caso de Chile, la Superintendencia de Valores y Seguros ha promovido varios cambios normativos relacionados con el Buen Gobierno. Las principales modificaciones relacionadas con el tema, se encuentran en la ley de Sociedades Anónimas No. 18.046 y la Ley de Mercado de Valores No. 18.045, las cuales hacen referencia al gobierno de los emisores y control de las sociedades. La ley de OPAS¹⁷, impone restricciones a los accionistas controlantes y a los denominados IPOs¹⁸. En relación con la Ley de OPAS, es pertinente anotar que en su esencia busca crear un contrato eficiente que permita a los inversionistas percibir un menor riesgo en sus operaciones, y asegurar con ello la protección de sus derechos. Bajo esta premisa se han desarrollado las materias relativas a los comités de auditoría y la reglamentación de transacciones entre partes relacionadas estableciendo la acción civil derivada. La nueva Ley de Mercado de Valores chilena introdujo los siguientes temas relacionados con gobierno corporativo: A) Comité de Auditoría. Como un mecanismo de fiscalización al interior de la sociedad, que debe estar conformado en su mayoría por miembros independientes. Dentro de sus funciones primordiales se encuentran la de examinar estados financieros, proponer los auditores externos y las firmas clasificadoras de riesgo, examinar los sistemas de compensación de los ejecutivos y analizar las transacciones entre partes relacionadas. B) Transacciones entre partes relacionadas. La normatividad chilena ha previsto un procedimiento especial para llevar a

¹⁶ Pequeña y Mediana Empresa.

¹⁷ Oferta Pública de Adquisición.

cabo las transacciones entre partes relacionadas que va desde la aprobación de la negociación por parte de la junta directiva hasta designar evaluadores independientes que examinen la operación. C) Derecho a retiro. La ley de Opas ha previsto el derecho de retiro de los accionistas cuando vean comprometido su patrimonio, entre estos casos se cuenta: la venta de activos y entrega de garantías por un valor superior al 50% del patrimonio; o la concentración de la propiedad cuando exceda las 2/3 partes de la propiedad accionaria. D) Acción civil derivada. La normatividad chilena adaptó a su legislación interna la "Class Action" anglosajona bajo el nombre de acción civil derivada, definida como el derecho que tiene cualquier accionista o miembro de la junta directiva para demandar a quien corresponda en nombre y en beneficio de la sociedad por toda pérdida en el patrimonio derivada de la infracción a la ley o a los estatutos por parte de los administradores.

Así como el sector público en cabeza de la Superintendencia se ha involucrado en un apostolado irrefutable y pertinente en la promoción del Gobierno Corporativo en Chile, el sector privado aun permanece escéptico frente a este concepto. Algunos esfuerzos aislados se han manifestado por parte de firmas de abogados independientes, pero ninguna iniciativa se ha materializado.

Por su parte México, uno de los países líderes en la difusión y consolidación del "Corporate Governance", cuenta con los aportes tanto del sector privado como del sector público. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores ha estado a la cabeza de las principales reformas normativas que hacen que México tenga un marco regulatorio acorde con los principios internacionalmente aceptados, en materia de gobernabilidad societaria.

Estos principios se encuentran contemplados en varios cuerpos normativos, como la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley del Mercado de Valores y la Ley instituciones de Crédito, reformas impulsadas entre los años de 1994 y 2000. Para citar algunos de los aspectos más relevantes de la legislación mexicana, vale la pena detenerse en la composición y funciones

¹⁸ Initial Public Offering.

del Consejo de Administración. Para las sociedades que cotizan en la Bolsa Mexicana, cuando existan tres o más administradores, los minoritarios que representen al menos el 10% del capital social, podrán nombrar cuando menos un consejero. Según la ley de sociedades comerciales este órgano societario como representante máximo de la sociedad, tiene como función esencial aprobar la gestión de la empresa.

Es básico recalcar que para el caso del Mercado Mexicano de Derivados, el número de consejeros no deberá exceder de 15 miembros, con una composición de hasta un 50% de los consejeros propietarios y un 50% miembros independientes. Son considerados como independientes, "las personas de reconocido prestigio en materia financiera que no participen del capital o patrimonio de socios, que desempeñen cargos en las compañías o sean miembros de las comisiones".¹⁹

En relación con las Asambleas Generales de Accionistas, se menciona en la regulación que el término entre la convocatoria y la celebración de la reunión no podrá ser menor de 15 días, y que los libros o documentos relacionados con los temas a debatir y votar en la Asamblea, deberán ponerse a disposición de los accionistas en las oficinas de la compañía. Así pues las leyes contienen igualmente disposiciones que revisten gran importancia, en temas relativos a la auditoria y a la protección de accionistas minoritarios.

No obstante, la relevancia que cobra el sistema normativo per se, en el aseguramiento de los derechos de los aportantes de capital, es indiscutible que la regulación quedaría coja, sin la participación activa del sector privado. La iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial de México persigue realizar recomendaciones legislativas y promover reformas al Código de Mejores Prácticas propuesto por la Bolsa Mexicana de Valores. El Código mencionado, elaborado por esta plaza bursátil, se ha convertido un paradigma a seguir por otras Bolsas del mundo emergente. Las disposiciones del Código no son de carácter vinculante, ni constituyen un requisito para inscribir a las sociedades emisoras de valores. Sin embargo, se revela al mercado

el nivel de adopción de prácticas corporativas de las sociedades listadas en la Bolsa, con base al marco de referencia sugerido, lo que se convierte en una herramienta útil para que los inversionistas puedan tomar decisiones informadas respecto de los destinatarios de sus recursos.

Por otro lado, en Brasil las Instrucciones No. 358 y 361 de la Comisión Nacional de Valores Mobiliarios, reflejan normas de Buen Gobierno de los emisores, relacionadas con OPAS, revelación de información, estándares de contabilidad, restricciones para accionistas controlantes y directores independientes.

La ley del mercado de valores mobiliarios establece entre otros asuntos, diferentes practicas de Gobierno Corporativo como son: La preservación de los derechos de los accionistas minoritarios en lo referente a la notificación de la realización de Asambleas Generales de Accionistas, para lo cual establece la obligatoriedad de dar a conocer la agenda a tratar en la Asamblea a través de la primera citación que se realice a los inversores, con un mínimo de 8 días hábiles de antelación a la celebración de la reunión. Así mismo, los accionistas podrán solicitar a la Comisión de Valores un tiempo de hasta de 30 días, para que sean dados a conocer otros documentos necesarios para el análisis financiero y de 15 días para que la celebración de la Asamblea sea interrumpida, cuando existan temas que revistan especial importancia o que puedan representar algún tipo de riesgo para los intereses de los aportantes.

En esta normatividad, también se reconoce el derecho de retiro del socio con la respectiva reposición del valor de su participación accionaria cuando medien situaciones de cambio de control, cambios de objeto social o la reducción de dividendos.

En relación con el compromiso del sector privado en la promoción de Corporate Governance, Brasil es un paradigma sin precedentes en América Latina. A pesar de la volatilidad de los últimos tiempos, causada por el nerviosismo de los inversionistas a causa de las elecciones, el sector privado no ha mermado sus esfuerzos. El Centro de Gobernabilidad

¹⁹ BOLSA DE VALORES DE MEXICO: Revista Iberoamericana de Mercado de Valores. Ed. No. 2. Marzo de 2001, Pág. 9

Corporativa²⁰ de Brasil, ha realizado un Código Marco de Mejores Prácticas Corporativas, catalogado como uno de los mejores de Latinoamérica. La misión del Centro es fortalecer y difundir el Gobierno Corporativo en el mercado de capitales brasileiro. El instituto realiza programas de entrenamiento para altos ejecutivos, investigaciones y se ha constituido como un organismo independiente del mercado, calificador del buen gobierno.

BOVESPA²¹ por su parte, erigió el denominado "Novo Mercado" basado en un acuerdo vinculante entre emisores y la Bolsa de libre adhesión. Solo pueden adherirse aquellos emisores con mejores estándares de Gobierno Corporativo considerados como los mejores prospectos para la inversión. Entre los cuatro niveles de Gobierno Corporativo de la Bolsa, se involucran asuntos relacionados con la independencia de los directores, la revelación de información y el arbitraje y la conciliación.

Finalmente en Colombia la Superintendencia de Valores ha promovido desde el año 2001, una reforma sustancial al marco regulatorio del Mercado Público de Valores, con el fin de colocar a este país en sintonía con los demás países de Latinoamérica. Las normas de Buen Gobierno relacionadas con la protección a los accionistas, la revelación de información y conflictos de interés, son solamente algunos de los vacíos que no permiten a Colombia ser destinataria de inversión extranjera. La Superintendencia de Valores promulgó las Resoluciones 275 de 2001 y 116 de 2002, en las cuales se refleja la necesidad de fortalecer los sanos usos y prácticas del mercado.

En general, todo cuerpo normativo que regula los mercados financieros de América Latina exhorta a los emisores a incluir dentro de los Códigos de Buen Gobierno, sistemas de control de riesgos, mecanismos para proteger a los accionistas minoritarios, procedimientos para administrar los conflictos de intereses y la posibilidad de solicitar auditorías externas y/o especiales, entre otras cosas.

²⁰ Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa IBGC

²¹ Bolsa de Valores de Sao Paulo.

1.5. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA ECUATORIANA

En el Ecuador la Bolsa de Valores de Quito ha sido designada como contraparte nacional del Proyecto Andino de Gobierno Corporativo por parte de la Corporación Andina de Fomento y se encuentra trabajando para promover la aplicación de estas prácticas en el país. El día 23 de junio de 2004 se constituyó en Quito el Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo, cuya creación fue motivada por "la conveniencia de promover las prácticas de buen gobierno corporativo, a efectos de que las empresas del país alcancen estándares internacionales; con el ánimo de estimular los mejores niveles de gestión, dirección y administración empresarial; con el interés de transparentar la administración de las sociedades; con el objetivo de incorporar elementos que aminoren los niveles de riesgo empresarial; y, con el propósito de inducir la incorporación de más empresas y la banca a los mercados de capitales²².

El desarrollo de instrumentos de buen gobierno corporativo en la economía ecuatoriana, pretende enfrentar la creciente competencia en los mercados financieros domésticos y mundiales y de manera especial en los actuales momentos en que la administración de empresas organizadas en conglomerados exige que las entidades vigiladas cuenten con directores, administradores y órganos de control cada vez mejor preparados y, sobre todo, cada vez más conscientes de la importancia que reviste una administración segura y proactiva de los negocios sociales. El avance en el desarrollo de instrumentos de un buen gobierno corporativo a nivel nacional, tiene como propósito fundamental promover una mayor seguridad y solidez en la banca. Para ello, se busca que el capital de estas instituciones sea suficiente para cubrir riesgos como el crediticio, el de mercado y, a partir de ahora, también el operacional. Todo esto con el fin de evitar lo sucedido en el año 1999, cuando el Ecuador sufrió la peor crisis económica de su historia. Dicha crisis fue esencialmente bancaria, fruto de la liberalización financiera de 1994

²² www.bolsadequito.com

unida a pobres controles, un débil sistema bancario, malas prácticas financieras, errores de política económica, y choques externos negativos a partir de 1995.²³

En lo que tiene que ver al Gobierno Corporativo, la debilidad de las instituciones financieras y la pobreza en los controles, se evidenció en la ausencia de un marco regulatorio eficaz del sistema bancario, además de la carencia de un Código que recogiera las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo. Para los años 1999 - 2000 en que se produjo la crisis financiera, el marco regulatorio bajo el cual se regían los bancos era la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF) aprobada en 1994, la que permitía que se otorguen créditos a empresas o personas vinculadas al grupo financiero, hasta un equivalente al 60% del patrimonio técnico consolidado. La normativa vigente (Art. 73 de la LGISF) permitió que se desvíen grandes recursos económicos hacia todo tipo de actividades del grupo financiero, constituyéndose uno de los motivos principales para el descalabro de las carteras de créditos y los consecuentes problemas de liquidez, que más tarde o más temprano se convirtieron en problemas de solvencia.

Es así que los posteriores créditos de liquidez - muchos de ellos irrecuperables – que el Banco Central del Ecuador otorgó a los bancos privados del país por cerca de 1000 millones de dólares y que, sumados a la emisión de bonos AGD²⁴ para respaldar los depósitos alcanzaron los 1410.2 millones de dólares, adicionalmente a las emisiones de bonos y transferencias de dinero por parte del Ministerio de Economía a la AGD alcanzaron los 1266 millones de dólares.

Es decir, el costo de la crisis bancaria para el público y el Estado superaría los 6000 millones de dólares, esto es, más del 30% de los niveles de PIB pre-crisis, lo que convierte a la crisis bancaria ecuatoriana en una de las peores de la historia de Latinoamérica.²⁵

En el Ecuador a septiembre del 2000 las entidades bancarias habían proliferado

²³ CORREA, Rafael. De Banana Republic a la No República. Las Tres Últimas Décadas de la Historia Económica del Ecuador. Artículo Económico Pág.12

considerablemente, llegando a un número de 26 (Ver **Anexo No. 2**). Era muy fácil el colocar un par de millones de dólares para la creación de un banco propio que le permitiría al accionista proveerse de liquidez, una base agrícola, industrial, comercial, que no tenía su propio banco, no podía acceder a la misma liquidez que aquellos que sí lo poseían.

Adicionalmente, la falta de transparencia en el sistema financiero se vio evidenciada en la supervisión limitada por la información de que disponían los reguladores, ya que los bancos generaban y continúan generando información "privada" de la situación real de sus cuentas - en especial de la cartera de créditos -, que no necesariamente es la que presentan a los entes reguladores. El problema es que poco se ha hecho para mejorar la falta de transparencia. Solo cuando los bancos caen se conocen sus verdaderas cuentas y, los costos que esto conlleva por la pérdida de confianza, ruptura del contrato social y total atropello de los derechos de propiedad de los depositantes, el país los tiene que pagar y dichos costos son realmente incalculables.

La integridad y transparencia de las empresas y del mercado ecuatoriano son un factor fundamental para la vitalidad y estabilidad de nuestra economía. De manera que el buen Gobierno Corporativo contribuya al crecimiento y estabilidad financiera al apuntalar la confianza del mercado, la integridad del mercado financiero y la eficiencia económica. La pasada crisis financiera y los recientes escándalos corporativos han hecho que los gobiernos, los organismos de regulación (como las Superintendencias de Bancos y de Compañías), las empresas, los inversionistas y el público en general centren su atención sobre las debilidades de los sistemas de Gobierno Corporativo y la necesidad de enfrentar este asunto.

²⁴ Agencia de Garantía de Depósitos

²⁵ (CORREA, op. Cit., 18)

CAPITULO II

PRINCIPALES ELEMENTOS DE EVALUACION DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA

En el presente capítulo se establecen y exponen los principales elementos o factores a evaluar por parte del supervisor bancario ecuatoriano una vez analizados: el marco conceptual, la normativa vigente y los cuestionarios de evaluación de la administración de riesgos elaborados por la Superintendencia de Bancos y Seguros como guías para la supervisión de campo. Se ha considerado la inclusión de cada factor en función de su importancia y producto de la experiencia de once años adquirida como supervisora del organismo de control y su aplicación en los bancos privados ecuatorianos. Estos elementos constituyen las variables a evaluar en la metodología informática que se propone en la presente tesis.

2.1. CALIDAD DE LOS ACCIONISTAS

Conforme lo establecido en el artículo 3 de la sección II de la Evaluación, Capítulo II, Título XIII, del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria, se indica que: "Se entenderá por capacidad profesional de los administradores y directores al conocimiento profesional y pericia en el ejercicio del cargo. Se entenderá por experiencia profesional a las habilidades adquiridas a través del tiempo por efecto del ejercicio de una función".²⁶

Adicionalmente, la norma explica que para calificar la capacidad y experiencia profesional de los administradores y accionistas se tomarán en cuenta, al menos, los resultados de su gestión en otras actividades comerciales, especialmente en las de naturaleza bancaria y

²⁶ Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria: Aprobada con Res.JB-2007-963 del 11 de enero/07. Pág.324

financiera; la educación formal que demuestre que la persona posee los conocimientos técnicos profesionales necesarios para el ejercicio del cargo. Se pondrá especial énfasis en los títulos obtenidos y las entidades que los confirieron, así como en la actividad posterior de capacitación y actualización; Trayectoria profesional, entendiendo por ello el ejercicio de funciones similares en otras instituciones del sistema financiero, nacionales o extranjeras, de seguros y empresas comerciales, y el nivel jerárquico de ellas; Trabajos anteriores efectuados en la propia institución y en entidades vinculadas a ella por propiedad y el nivel jerárquico de tales responsabilidades; y, Desempeño en su cargo actual.

La apreciación de los elementos detallados en los numerales anteriores deberá considerar el tamaño y complejidad de la institución controlada, así como el tipo de función desempeñada, estableciéndose criterios más exigentes para el desempeño de mayores responsabilidades. Adicionalmente deberá tomarse en cuenta si en cada uno de estos cargos la experiencia profesional adquirida ha estado relacionada con la participación del evaluado en la propiedad de la empresa, o por relaciones de parentesco con los propietarios. Asimismo, además de la apreciación individual deberá considerarse la del equipo directivo en su conjunto.

Cabe señalar que el artículo 41 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero²⁷ en concordancia con el artículo 231 numeral 4 de la Ley de Compañías²⁸ indica que la Junta General de accionistas tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la entidad para lo cual es de su competencia el resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales, lo cual fortalece la necesidad de evaluar lo más objetivamente posible los parámetros sugeridos por Basilea respecto al “fit and proper”, esto es honestidad, integridad, competencia, habilidad operacional y buenas practicas financieras.

²⁷ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero: Corporación de estudios y publicaciones. Marzo 2005. Pág.14

²⁸ Codificación de la Ley de Compañías: Corporación de estudios y publicaciones. Agosto 2005. Pág.46

2.2. CALIDAD DE LOS DIRECTORES

Según lo establecido en el artículo 1 de la sección I de la Calificación, Capítulo I, Título III, del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero²⁹ constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de las Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria, se estipula que para la calificación de un miembro del Directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado, la Superintendencia de Bancos y Seguros considerará para su calificación que no se encuentren en mora en sus obligaciones, directa o indirectamente, por más de sesenta días con las instituciones del sistema financiero y entidades de seguros o reaseguros; y, que no sean titulares de cuentas corrientes cerradas por incumplimiento de disposiciones legales, así como también verificará que los miembros electos del directorio u organismo que haga sus veces y los representantes legales designados de los bancos privados y sociedades financieras posean título universitario de tercer o cuarto niveles, según las definiciones de la letra b) del artículo 44 de la Ley de Educación Superior, en profesiones vinculadas con las funciones que desempeñarán o, en su defecto, experiencia de por lo menos cinco (5) años en el campo financiero o afines.

Adicionalmente en la misma normativa en el artículo 1, Sección I Alcance y Definiciones, Capítulo I, Título X, del Libro I, se estipula que las instituciones del sistema financiero controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares.³⁰

La administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones.

²⁹(Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria, Op.Cit, 89).

³⁰ (Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria, Op.Cit, 203)

En la sección III del capítulo antes citado se estipulan las responsabilidades en la administración de riesgos³¹, otorgándole al directorio o al organismo que haga sus veces, en ejercicio de lo previsto en la letra a) del artículo 30 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero,³² cuando menos, cumplir con los aspectos detallados en el **Anexo No. 3**

El directorio o el organismo que haga sus veces debe contar con documentos probatorios respecto del cumplimiento de las disposiciones de este artículo.

Desde el punto de vista del conocimiento del grupo financiero³³ que debe tener el Directorio de la cabeza matriz, como principal responsable del control y monitoreo de las actividades de sus subsidiarias, cabe señalar que las mejores prácticas sugeridas por el Comité de Basilea recomienda que el Directorio cuente con toda la información necesaria de manera periódica a fin de tener un conocimiento global de las subsidiarias y afiliadas, información que le permitirá tomar decisiones oportunas, alineando los objetivos estratégicos de la cabeza de grupo a sus subsidiarias y afiliadas y viceversa, decisiones que deberán estar debidamente formalizadas en actas que permitan al organismo de control evaluar el grado de gestión existente.

Adicionalmente, los supervisores deben estar conformes en cuanto a que los bancos cuentan con políticas y procedimientos adecuados para identificar, monitorear y controlar el riesgo país y el riesgo de transferencia en sus actividades de préstamo e inversión internacionales, para mantener reservas adecuadas para esos riesgos, para lo cual se debe aplicar una supervisión consolidada global y transfronteriza a las entidades bancarias que operan en el mercado internacional, al tiempo que monitorean y aplican en forma adecuada las normas de prudencia a todos los aspectos de la actividad que desarrollan estas entidades, fundamentalmente en sus sucursales en el extranjero, joint ventures y sociedades controladas.

³¹ (Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria, Op.Cit, 206)

³² (Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Op.Cit, 10)

³³ Según la Normativa de la Superintendencia, un Grupo financiero es una sociedad controladora que posea un banco o sociedad financiera, una o más sociedades de servicios financieros y auxiliares al sistema financiero, una compañía de seguros, una casa de valores, una administradora, así como las subsidiarias del país o exterior; y, por un banco o una sociedad financiera.

Según los principios básicos sobre supervisión bancaria del comité de Basilea³⁴, en el principio 19 y 24 ³⁵se indica que el supervisor está facultado a inspeccionar las actividades internacionales de los bancos constituidos en el país ya que el control que ejerce la Superintendencia de Bancos es consolidada, tanto de las actividades que realizan en el país, como en el exterior. De la misma forma el supervisor requiere y verifica en forma periódica que la administración y directorio del banco aprueben, pongan en práctica y revean con cierta frecuencia los criterios, políticas, prácticas y procedimientos prudentes de otorgamiento de créditos y de inversión conforme se estipula en el principio 7 y 8.

Dentro de un grupo financiero es primordial alinear los objetivos estratégicos entre todos los integrantes o subsidiarias de un determinado grupo. Basándose en un objetivo común, se debe plantear políticas, estrategias y procedimientos con el fin de permitir una adecuada administración y gestión de riesgos. Estos objetivos deben ser difundidos como norma para los demás integrantes del grupo financiero con el fin de unificar metas y poder tener un control homogéneo a través de las diferentes formas de control y supervisión.

Los supervisores bancarios deben asegurarse que cada Grupo Financiero mantenga registros adecuados, diseñados de manera que concuerden con políticas contables consistentes, con prácticas que permitan al supervisor obtener una visión verdadera y precisa de la condición financiera del grupo y de la rentabilidad de sus negocios, además que haga publicaciones regulares del estado financiero, que reflejen realmente su condición.

Por lo expuesto, la evaluación de la calidad de los directores en un banco privado ecuatoriano es de suma importancia pues constituye el máximo órgano de gobierno de la entidad, por lo tanto debe ser proactivo, tener un alto compromiso institucional con la entidad a la

³⁴ El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, creado en 1975 por los Gobernadores de los bancos centrales del Grupo de los Diez, está compuesto por altos representantes de organismos de supervisión bancaria y de bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Suecia, Suiza, Países Bajos y Reino Unido. Sus reuniones suelen celebrarse en la sede del Banco de Pagos Internacionales (BPI) en Basilea (Suiza).

³⁵ <http://www.asbaweb.org/documentos/publicaciones/PrincipiosBasicosdeBasilea-October2006.pdf>, Pág.5

que representa, conocimiento y experiencia para la toma de decisiones en función del propio perfil de riesgo de la entidad controlada y de su grupo financiero.

2.3. CODIGO DE ETICA O DE CONDUCTA

Conforme el artículo sobre cultura financiero emitido por la Asociación Belga de Bancos³⁶ se manifiesta que ante un contexto de acelerado desarrollo tecnológico, en el que cada vez se disponen más y mejores recursos para enfrentar o modificar la actividad cotidiana y como parte de un ambiente profesional expuesto a la influencia de diversas culturas, las instituciones financieras enfrentan el reto de conservar los propósitos para las cuales fueron constituidas.

En fechas recientes ha adquirido relevancia el concepto de Código de Ética, que idealmente, proporciona lineamientos básicos de comportamiento, es una guía práctica para decidir, para actuar.

El Código de Ética tiene como objetivo constituir una guía o brújula que oriente la actuación de todo profesional del mercado financiero, promoviendo altos estándares de conducta a fin de preservar la integridad del sistema en su conjunto. Para ello es imprescindible proteger los intereses del público usuario, que a fin de cuentas es quien justifica y da permanencia a la existencia de las instituciones financieras.

Existen valiosos ejemplos de Códigos de Ética entre los que se podrían mencionar el de los consejeros, funcionarios y empleados bancarios, publicado por la Asociación de Banqueros de México, o bien el Código de Ética Profesional de la comunidad bursátil mexicana emitido por la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles. Para la elaboración de Códigos de Ética se han generado dos vertientes.

³⁶ http://www.condusef.gob.mx/Seccion_Cambiante/Derechos/ci1_act_serv.html. Pág.1

Una de tipo interno en la cual se exponen los planteamientos orientados a cumplir o satisfacer compromisos con la propia institución financiera. Otra de tipo externo que se orienta hacia el compromiso que debe establecerse en la relación del usuario con la institución.

A pesar de la trascendencia del enfoque externo para la mejora del funcionamiento de las instituciones financieras, desafortunadamente, no ha tenido aún la difusión que requiere.

Entre las características que debe contener un Código de Ética, resalta aquella que permita traducir y aplicar los principios planteados en las actividades diarias. Por ello, entendiéndolo como una serie de lineamientos básicos de comportamiento, se puede hablar entonces de un código de conducta con aplicaciones específicas en las actividades cotidianas.

A manera de ejemplo, a continuación se exponen los siete principios básicos de actuación que plantea el Código de Conducta de la Asociación Belga de Bancos. Este código constituye un resumen de los aspectos que los clientes deben considerar desde el momento en que inician operaciones con alguna institución financiera y durante el tiempo que éstas duren. Para su aplicación se debe cuidar en todo momento que no se contravengan las leyes o los reglamentos.

Estos aspectos son los mismos que las instituciones financieras deben adoptar en su funcionamiento y que el supervisor bancario debe considerar en su evaluación.

El código define 7 principios básicos:

a) MENTALIDAD ABIERTA Y CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN

Una buena relación con cualquier institución financiera está basada en una mentalidad abierta de reciprocidad y de confianza. Esto implica que la información que intercambian las partes debe ser siempre honesta y correcta. Las instituciones financieras deben proporcionar al usuario la información clara y lo más completa posible sobre los servicios que ofrecen.

b) DIÁLOGO

Una buena relación bancaria se basa en la confianza, en la libertad de elección por parte del usuario, en un diálogo honesto y abierto y en una mutua comprensión. Con el fin de servir mejor a sus intereses y respetar las obligaciones legales, las instituciones financieras deberán pedir a los usuarios que les comuniquen las quejas de naturaleza personal y financiera. Entre más precisa y completa sea la información que proporcionen los usuarios, las instituciones estarán en mejor disposición para superar sus deficiencias. Los avisos y propuestas de los servicios que ofrecen las instituciones tienen como fin que el usuario conozca los objetivos y las necesidades que éstas pueden llegar a cubrir. Son una medida de prevención.

c) DISCRECIÓN Y CONFIDENCIALIDAD

Una buena relación financiera se basa en la discreción y la confidencialidad. El deber de discreción implica que las instituciones financieras traten siempre, con toda confidencialidad la información personal y financiera que los usuarios les comuniquen. Esta información debe ser utilizada desde un enfoque de gestión de los servicios a proporcionar. Si se le llegara a utilizar para un uso distinto al establecido, se le deberá informar al usuario.

d) CAPACIDAD Y TACTO

Una buena relación financiera se basa en la capacidad y en el tacto. Eso significa que se deberá velar por asegurar un servicio rápido y profesional. Las instituciones deberán proporcionar al usuario los servicios demandados en los mejores términos según su naturaleza. Asimismo, deberán responder a todas las preguntas o solicitudes de información en los mejores términos.

e) SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD

Una buena relación financiera está basada en la seguridad y en la confianza. Garantizar la seguridad y la protección de los bienes que son confiados a las instituciones, debe constituir una de las preocupaciones más importantes de los bancos. La seguridad de los servicios ofrecidos se basa igualmente en una utilización cuidadosa de los mismos por parte de los usuarios. Las instituciones deben esforzarse por administrar de manera segura los bienes que les son confiados. Los sistemas utilizados deben tener una gran calidad técnica y los procedimientos deberán ser modernizados. También se debe contar con los controles internos adecuados. Gran parte de los bienes que son confiados a las instituciones sirven a su vez para instrumentar otras operaciones. Por consecuencia, las instituciones deben actuar con prudencia y estar atentas a la confiabilidad de todos aquellos a quienes tratan, ya sean clientes o intermediarios financieros.

f) INTEGRIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO.

Los prestadores de servicios financieros no sirven solamente a intereses individuales, también son actores en el ámbito económico y social. Deben defender los intereses de los ahorradores, los empresarios y los accionistas así como los de su propio personal.

Una buena relación financiera se basa en el respeto a las leyes. Las instituciones financieras deberán encomendar a sus colaboradores y agentes que se sujeten a ellas. Evitarán involucrarse en las posibles infracciones que cometan los clientes. Tomarán las medidas internas para prevenir cualquier utilización abusiva de los servicios con fines de lavado de dinero, aquellos que tengan un destino criminal o que provengan de un fraude fiscal.

g) RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Una buena relación financiera se basa en la concertación y la conciliación. Eso significa que las instituciones deberán ser siempre los interlocutores privilegiados de los usuarios cuando tengan preguntas o problemas. Las instituciones deberán estar atentas a las observaciones y críticas de los usuarios. Éstas pueden contribuir a mejorar la calidad de los servicios que ofrecen. Las instituciones deberán resolver los problemas a través de un diálogo constructivo. Responder a las preguntas y explicaciones siempre en los mejores términos, así como, tendrán que disponer de procedimientos rápidos y simples para la atención de las preguntas y las quejas de los usuarios. Deberán proporcionar la información sobre la persona y el departamento que debe atenderlos de acuerdo al tipo de pregunta o queja. Tratarán las quejas de los usuarios con objetividad para encontrar la solución más satisfactoria.

Los usuarios deberán estar en libertad de someter al organismo de control aquellos problemas en los que la institución financiera no haya propuesto soluciones satisfactorias.

Considerando la importancia de lo expuesto, es importante evaluar como parte del trabajo del supervisor si el Directorio de la entidad financiera ha emitido sus propias políticas sobre los códigos de conducta institucionales que contenga además las mejores prácticas de gobierno corporativo, como parte de sus principales responsabilidades de tal forma que la entidad cuente con un código de ética o conducta debidamente difundido a todo el personal.

2.3. SOCIOS ESTRATEGICOS DEL BANCO

2.4.1. CALIFICADORAS DE RIESGO

De acuerdo a lo establecido en el artículo 1, de la sección I Instituciones sujetas a la calificación de riesgo, Capítulo III, Título XXI, del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria³⁷, se indica

³⁷ (Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria, Op.Cit, 496)

que “las instituciones del sistema financiero, la sociedad controladora, las subsidiarias y afiliadas, en el país o en el exterior, por decisión del directorio, o del organismo que haga sus veces, están obligadas a contratar los servicios de firmas calificadoras de riesgo de prestigio internacional o asociadas con una firma de prestigio internacional, calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros las mismas que cumplirán con sus funciones, sometidas al sigilo bancario”.

Calificación de riesgo es el proceso de evaluación realizado por firmas especializadas, de acuerdo con la metodología y una escala previamente establecida por la Superintendencia de Bancos y Seguros o de la metodología autorizada utilizada por cada firma, cuyo resultado expresa una opinión sobre la capacidad para administrar los riesgos con terceros y, sobre la solvencia de la entidad, para lo cual la firma revisará los activos de riesgo y contingentes, así como los títulos emitidos por la institución; con la finalidad de cumplir las obligaciones con el público.

La calificación de riesgo solo puede ser realizada por las personas jurídicas inscritas en el Registro de Calificadoras de Riesgo a cargo de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual se deben cumplir los requisitos estipulados en la normativa vigente. Para que las calificaciones globales de las instituciones financieras sean comparables, las calificadoras de riesgo deben regirse bajo la escala determinada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, a cuyas categorías se pueden asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría, misma que le permite al supervisor evaluar y comparar la calificación otorgada por la calificadora de riesgos y sus justificativos, con los análisis integrales efectuados a la entidad financiera por la unidad a cargo de la Superintendencia de Bancos y Seguros y determinar si se ajusta a los requerimientos del organismo de control y si la percepción de riesgo es comparable.

2.4.2. AUDITORES EXTERNOS

En conformidad con el artículo 1, de la sección I Instituciones sujetas a la contratación de auditores externos, Capítulo I, Título XXI, del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria, se establece que están obligadas a la contratación de auditores externos las instituciones financieras públicas, privadas, de servicios financieros, sociedad controladora de un grupo financiero, instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero, las compañías administradoras de fondos y casas de valores que formen parte de un grupo financiero, las compañías de seguros y reaseguros, las subsidiarias o afiliadas del exterior de los grupos financieros.³⁸

Dentro de la citada Codificación, en la sección II "Calificación, requisitos, incompatibilidades y registro de auditores externos",³⁸ se especifica que se considerarán auditores externos a los contadores públicos autorizados, a los auditores titulados y a las personas jurídicas que tengan como objeto social propio la actividad de auditoría, que se encuentren previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, aspecto que es importante validarlo en una supervisión a fin de determinar si la calificación se encuentra actualizada y cumple con todos los requisitos determinados.

Es importante precisar que en el artículo 29, Sección V Informes a ser remitidos, frecuencia y plazos de envío a la Superintendencia de Bancos y Seguros; y su contenido, Capítulo I, Título XXI, del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria³⁹ se indica que el auditor externo debe evaluar el sistema de control interno, el cual incluye las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad que aseguren una conducción ordenada y eficiente del negocio, la

³⁸ (Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria, Op.Cit., 455)

³⁹ (Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria, Op.Cit., 467)

adhesión a las políticas de la administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes o errores, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Adicionalmente, el Comité de Basilea en su capítulo III, Relación entre Supervisores Bancarios y Auditores externos, especifica que el rol del auditor externo de un banco es expresar una opinión de credibilidad de los estados financieros, para lo cual realiza un informe, el mismo que es entregado a los accionistas del banco y a su vez es de mucha utilidad para muchos otros actores, tales como depositantes, otros acreedores y supervisores.

Por lo antes expuesto, y considerando la recomendación del Comité de Basilea en lo referente a “Métodos para una Supervisión Bancaria permanente” manifiesta que, los supervisores deben contar con medios para validar la información supervisora, sea a través de revisiones in-situ o a través de auditores externos, los mismos que deben estar estructurados para entregar una verificación independiente sobre la existencia de una adecuada gobernanza corporativa y determinar si la información otorgada por los bancos es confiable, dichos informes y papeles de trabajo se constituyen en una fuente muy importante para el organismo supervisor, así como las reuniones de acercamiento que se puedan efectuar.

En consecuencia debemos considerar a los auditores externos como parte fundamental en el desarrollo de una institución financiera, porque permiten identificar los aspectos positivos y los posibles errores que se estén llevando a cabo para poder tomar acciones correctivas convirtiéndose la firma auditora en un “socio estratégico” para el banco y por ende para el organismo de control.

2.4.3. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

La actividad de supervisión y control que ejerce la Superintendencia de Bancos y Seguros cuenta en primera instancia con el sustento legal que le otorga la Constitución Política

de la República del Ecuador, así el inciso primero del artículo 222 al referirse a las superintendencias señala:

“Art. 222.- Las Superintendencias serán organismos técnicos con autonomía administrativa, económica y financiera y personería jurídica de derecho público, encargados de controlar instituciones públicas y privadas, a fin de que las actividades económicas y los servicios que presten, se sujeten a la ley y atiendan al interés general”.

De la disposición constitucional transcrita cabe resaltar que el cometido que el Estado asigna a las superintendencias es el control y supervisión de áreas o servicios estratégicos que se traduce en la protección de un interés general, para cuyo cometido les otorga autonomía administrativa, económica y financiera.

El artículo 1 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero determina:

“Art. 1.- Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta Ley la Superintendencia de Bancos se llamará abreviadamente “la Superintendencia”.

El artículo 171 del mismo cuerpo legal define a la Superintendencia de Bancos y Seguros en los siguientes términos:

“Art. 171.- La Superintendencia, organismo técnico con autonomía administrativa, económica y financiera y personería jurídica de derecho público, está dirigida y representada por el Superintendente de Bancos. Tiene a su cargo la vigilancia y control de las instituciones del sistema financiero público y privado, así como de las compañías de seguros y reaseguros, determinadas en la Constitución y en la Ley”.

La Superintendencia de Bancos y Seguros dispone de mecanismos que le permiten realizar una evaluación global de la situación de las instituciones bajo su control, a través del

análisis a distancia (extra situ) y de visitas en campo (in situ), identificando aquellas áreas o temas que requieren de acciones correctivas por parte de la entidad y el monitoreo de tales debilidades por parte de la Superintendencia conforme lo estipulado en el principio Básico del Comité de Basilea No. 20.⁴⁰

En términos generales, la Superintendencia de Bancos y Seguros como organismo de control de las instituciones del sistema financiero público y privado, así como de las compañías de seguros y reaseguros y de la seguridad social, tiene la obligación de velar porque los mecanismos de supervisión cuenten con adecuados esquemas de inspección legal sustentada en políticas de administración de riesgos, motivo por el cual se convierte en un socio estratégico de la entidad financiera.

2.4.4. COMITES

El Directorio de una institución financiera define, entre otros aspectos, la estructura organizacional y la conformación de los principales comités como órganos colegiados que coadyuvan a que la entidad cuente con una adecuada gestión de riesgos, entre los más importantes y que se mencionaran como principales socios estratégicos del organismo de control son el comité de Administración Integral de Riesgos, el Comité de Auditoría y el Comité ALCO o de Liquidez.

2.4.4.1. COMITÉ DE RIESGOS

En la sección III Responsabilidad de la Administración de riesgos, Capítulo I, Título X, del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria⁴¹, se establecen los aspectos que una institución del sistema financiero debe considerar en la gestión integral y control de riesgos.

⁴⁰ <http://www.asbaweb.org/documentos/publicaciones/PrincipiosBasicosdeBasilea-October2006.pdf>, Pág.5

⁴¹ (Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Op. Cit., 206)

El Comité de Administración Integral de riesgo es un organismo colegiado, que estará conformado como mínimo por el vocal del directorio que no sea miembro del comité de auditoría, el máximo representante legal de la institución y el funcionario responsable de la unidad de riesgos, y deberá contar con la participación de especialistas de cada uno de los riesgos si los hubiere, los funcionarios responsables de las áreas de negocios y otros que se consideren funcionarios vinculados con los temas a tratarse.

Las principales funciones del Comité son encargarse del diseño y elaboración de las políticas, estrategias, procesos y procedimientos idóneos considerando con suficiente anticipación las condiciones de mercado y la exposición al riesgo de mercado, tomando en cuenta el perfil de riesgo de la entidad, para someterlos a la aprobación del Directorio.

Deberá asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodología, procesos y procedimientos de la administración integral de riesgos; proponer al directorio y organismo que haga sus veces la expedición de metodología, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración integral de riesgos, analizar y aprobar los planes de contingencia y todo lo que determine el directorio o lo dispuesto por la Superintendencia de Bancos.

Como se puede apreciar la gestión del Comité de Administración Integral de Riesgos es fundamental dentro de la organización, desde el punto de vista supervisor al evaluar las políticas producto de su gestión, los reportes e informes que se emiten, la metodología adoptada, así como las decisiones que se han adoptado, permiten percibir la calidad en la gestión de la administración integral de los riesgos.

2.4.4.2. COMITÉ DE AUDITORÍA

Según se establece en el artículo 1, Sección I de la Conformación, Capítulo I, Título XIII, del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de

Bancos y la Junta Bancaria ⁴², se indica que todas las instituciones financieras mantendrán obligatoriamente comités permanentes de auditoría, en calidad de comités del directorio o del organismo que haga sus veces, a fin de que fortalezcan el sistema de controles internos, de la auditoría interna, de la auditoría externa y de las calificadoras de riesgo.

El comité de auditoría es una unidad de asesoría y consulta del directorio, para asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoría por parte de todos los integrantes de la institución; asegurar el cumplimiento de los objetivos de los controles internos; y, vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución.

El mencionado comité deberá estar conformado por al menos tres miembros; uno o dos designados de entre los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces; y, el o los demás, elegidos por este organismo colegiado de fuera de su seno. Los miembros de dicho comité no tendrán ninguna participación en la gestión operativa o de negocios de la institución financiera y de las instituciones integrantes del grupo financiero.

De igual manera el comité de auditoría informará al directorio u organismo que haga sus veces, sobre sus principales actividades, resultados obtenidos, observaciones, recomendaciones y acuerdos adoptados en las reuniones, mismos que deberán constar en actas que deberán estar a disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

2.4.4.3. COMITÉ ALCO O DE LIQUIDEZ

El Comité de Activos y Pasivos (COAP, o Comité de Liquidez) es el órgano ejecutivo rector de una institución financiera, encargado de la dirección y ejecución de las políticas, normas, procedimientos y estrategias de la gestión de liquidez y el nivel de riesgo asumido por dicho manejo.

⁴² (Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria, Op. Cit., 320)

El Comité de Riesgo de Liquidez, establece procedimientos para la gestión de la liquidez de una institución que depende del tamaño, naturaleza y complejidad del negocio financiero que desarrollan.

La importancia de la gestión de liquidez del comité de activos y pasivos es que las instituciones financieras sean capaces de disponer de los fondos suficientes a un costo razonable, en el momento que deban hacerle frente a sus compromisos de carácter contractual.

El Comité de Riesgos debe considerar aspectos fundamentales que impactan la posición de liquidez, entre los cuales se encuentran: La competencia interbancaria, Crisis cambiaria (fuga de capitales), las prácticas no convencionales (olas de rumores de riesgo de quiebra, etc.), la percepción del banco en el mercado, confianza del público e imagen de marca, aspectos reglamentarios: políticas monetarias y cambiarias, regulaciones especiales del Banco Central del Ecuador, políticas públicas, etc.

Así mismo el Comité de Riesgo de Liquidez de las instituciones financieras, debe manejar y considerar los principios básicos para estimar las necesidades de liquidez, con la finalidad de minimizar los riesgos que ello implicaría. Los principios básicos son:

- Decisiones las cuales consideran: la experiencia pasada y pronósticos relativos a las necesidades periódicas de liquidez.
- La institución financiera debe tener conocimiento de cómo se comporta la base de depósitos, bajo diversos entornos de tasas de interés y tiempo del año, y cuándo necesitará fondos
- Construcción de escenarios, para poder diseñar sistemas tempranos de alerta o planes de provisión de fondos de contingencia para atender problemas puntuales o críticos de liquidez

Al planificar la liquidez el Comité de Riesgos de Liquidez debe considerar: Pronósticos económicos, Costos internos de fondos, Faltas de calce en los activos y pasivos, Pronósticos de tasas de interés, Necesidades de financiamiento previstas.

El supervisor deberá evaluar la gestión de liquidez del Comité de Riesgos ya que si es ineficiente puede incrementar los niveles de riesgo, conduciendo a la institución financiera a incurrir en posibles pérdidas inesperadas o no planificadas.

Así también los supervisores deberán contar con información verídica generada por las instituciones financieras con el fin de determinar las necesidades reales de liquidez.

2.5. PLANIFICACION ESTRATEGICA

Actualmente la Planificación Estratégica se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Entre los conceptos de Planificación Estratégica tenemos el dado por Salvador Vanegas⁴³ que indica que la *"Planificación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión⁴⁴, visión⁴⁵ y estrategia⁴⁶ en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea"*.

La Planificación Estratégica requiere de la elaboración de un plan de negocios el mismo que es un documento que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción en el que se incluyen las acciones futuras que ejecutarán tanto el dueño como los colaboradores de la empresa, utilizando los recursos que dispone la organización, procurando el logro de determinados objetivos y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitan controlar dicho logro.

⁴³ Venegas, Salvador: artículo Evolución Histórica de la Planificación Estratégica página 5. www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm

⁴⁴ Muñoz Gonzales, Rafael: autor del libro "Marketing en el siglo XXI", la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

⁴⁵ Loranca, 2001, la visión enuncia las expectativas a mediano y largo plazo, es el fundamento de la misión y de los objetivos.

⁴⁶ Estrategia según Chandler: Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, junto con la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos para alcanzarlos.

El plan de negocios pretende determinar oportunidades para la empresa, así como mercados de interés, aportan bases para decidir el tipo de servicios o productos a ofrecer a los clientes, establece objetivos, estrategias y planes a seguir, estimula el uso racional de los recursos.

Es importante indicar que en muchas ocasiones las organizaciones preparan su planificación estratégica, sin embargo, no obtienen los resultados esperados, según el autor Luis Rojas Valdivia⁴⁷ por diversas situaciones como:

- Gerencia diaria insuficientemente diferenciada de los objetivos futuristas.
- Misión y Valores poco concretos.
- Visión y Estrategias vagas y un débil enlace con la empresa.
- Ausencia de seguimiento periódico y mejoramiento del proceso de planificación.

Por lo tanto, la planificación estratégica es una herramienta muy importante en cualquier tipo de organización, especialmente si hablamos de una institución financiera bancaria que como cualquier sistema complejo, enfrenta la incertidumbre y las eventualidades dadas por el ambiente externo por lo cual hay que formular estrategias competitivas que aseguren la permanencia y la rentabilidad de un negocio en marcha.

El proceso de planificación de una entidad financiera debe contener como mínimo:

- Determinación del segmento de mercado, perfil del cliente óptimo deseado, productos con los que atenderá y tecnología crediticia por línea de negocio acorde con su estrategia comercial.
- Desarrollo de la misión y evaluación de operaciones internas
- Formulación de metas y objetivos
- Medidas para el cumplimiento de las metas y asignación de recursos
- Implementación de los planes, revisión y seguimiento continuo del plan

Otro punto importante en la planificación estratégica son las políticas, las mismas que indican el curso de acción para alcanzar los objetivos así como las pautas para la toma de decisiones y adopción de medidas.

Las políticas deben ser revisadas de manera periódica para la consecución de los objetivos, debido a las condiciones cambiantes, y estar debidamente documentadas, aprobadas y difundidas en la organización.

La administración debe incluir en el respectivo manual de políticas y procedimientos por ejemplo para el área de crédito, al menos las fases de otorgamiento, seguimiento y recuperación de los mismos por línea de negocio, acorde a la estrategia de la entidad. Las políticas contendrán como mínimo los aspectos relacionados con: 1) límites de exposición, es decir, niveles máximos o límites de riesgo que la administración esta dispuesta a asumir; 2) atribuciones o facultades crediticias, 3) otorgamiento, 4) instrumentación y desembolso, 5) constitución de garantías, 6) recuperación, 7) reestructuración, castigo y condonación, 8) constitución de provisiones, 9) control, 10) información, 11) excepciones; de acuerdo al tipo de mercado que atiende. Así como también en los procedimientos se deberán incluir guías básicas de los pasos a seguir para asegurar la calidad en el cumplimiento de las políticas y los procesos definidos para el crédito respectivo.

Tal como lo establecen los principios del Comité de Basilea⁴⁸, es responsabilidad del directorio y la alta gerencia formalizar y aprobar los procedimientos y políticas de manejo de riesgo las mismas que deben ser manejadas de manera efectiva para controlar y limitar los diferentes riesgos a los cuales esta expuesta una institución financiera.

Por lo expuesto anteriormente el supervisor deberá determinar si la entidad bancaria cuenta con la formulación de un plan estratégico para un período definido, y si éste es revisado periódicamente, con la finalidad de medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas

⁴⁷ **Valdivia**, Luis Rojas: autor artículo "Por qué fracasan los esfuerzos de Planificación Estratégica", página 1. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fracplanest.htm>

trazadas por la institución financiera y cada una de las unidades estratégicas, para que posteriormente se apliquen las correcciones necesarias y alcanzar los resultados esperados, en dicha evaluación el supervisor debe indicar los pasos de planificación que se descuidaron y los riesgos inherentes al plan que no fueron tomados en cuenta por la administración y si la administración ha identificado sus objetivos estratégicos y el modo en que tiene planeado alcanzarlos. Otro punto a ser tomado en cuenta por el supervisor es el de revisar las actas del Directorio en las que consten la aprobación formal de la planificación estratégica, el cambio o implementación de nuevas actividades en las operaciones de las instituciones y las decisiones que se adopten en la entidad.

Deberán verificar la existencia de manuales de políticas y procedimientos para el manejo de riesgos y contarán con información suficiente para evaluar las exposiciones individuales.

2.6. RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO CORPORATIVO RESPECTO AL CONTROL INTERNO

2.6.1. VALORES INSTITUCIONALES

El gobierno corporativo⁴⁹ debe fomentar los valores institucionales, normas y principios éticos que obliga a los funcionarios de las entidades financieras a que los conozcan y cumplan con estos, a fin de que les permita actuar con absoluta austeridad y transparencia en el desarrollo de sus labores diarias.

Los funcionarios deben con sus actuaciones y cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos, consolidar y acrecentar la confianza que han depositado en ellos, es indispensable actuar con absoluta honestidad dentro y fuera de dichas entidades.

Así mismo, para cumplir cabalmente con las leyes, procedimientos, políticas internas y controles pertinentes, es necesario que, cuando alguna de estas parezca confusa o ambigua, se solicite información para asegurar que los procedimientos sean legales y éticos.

⁴⁸ (Comité de Basilea, Principios Básicos de Basilea, Op.Cit., 7)

2.6.2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La formulación de políticas, la planificación, la definición de una estructura y la administración de personal por sí solas no garantizan una organización dirigida eficazmente. Los sistemas de control interno⁵⁰ establecen la eficiencia de las actividades financieras.

El Directorio puede delegar la realización de sus deberes en otras personas, pero no puede delegar su responsabilidad de verificar que la institución opere de un modo seguro y prudente. Debido a esa responsabilidad, la administración debe implementar un sistema de control para supervisar las actividades de los empleados.

Por esto la administración utiliza varios métodos para dirigir y supervisar las operaciones. Cualquier sistema, puede deteriorarse si no es objeto de revisión periódica. Todos los sistemas de control deben ser revisados continuamente para determinar si las políticas dictadas se están interpretando e implementando en forma correcta, se toman en cuenta los cambios en las condiciones y se adoptan de inmediato medidas correctivas.

Estos procedimientos deben incluirse como parte de las tareas, actividades y operaciones ejecutadas en una institución. Por lo general, existe un buen control interno cuando ninguna persona puede cometer un error importante o perpetrar irregularidades sin que se detecten a tiempo. El control interno incluye métodos para: Proteger los activos, asegurar la integridad de los registros contables y operativos, promover la eficiencia operativa, tender al cumplimiento de las políticas y reglamentaciones, área de Auditoría Interna.

Recientemente se ha globalizado el enfoque del denominado en América el COSO 51 para que exista un adecuado Control Interno para así cumplir los requerimientos de la segunda norma de auditoría relativa a la ejecución del trabajo que establece: "Debe hacerse un apropiado estudio y

⁴⁹ En el documento de la CAF "Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo" definen al Gobierno Corporativo como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores.

⁵⁰ El documento de Aspectos Conceptuales Normativos y Metodológicos de Auditoría define al Control Interno como un proceso, efectuado por la Junta de Directores de una entidad, gerencia y/o demás personal, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos.

⁵¹ Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (Coso) emitió el documento "Internacional de Control Integrated".

evaluación del sistema de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él como base para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría”.

2.6.3. AUDITORIA INTERNA

Es importante destacar que el departamento de Auditoría debe ser libre para reportar sus hallazgos y revelarlos internamente. La objetividad e imparcialidad de los auditores internos busca evitar cualquier conflicto de intereses, para lo cual las asignaciones de auditoría interna deberían ser rotadas periódicamente. Los auditores internamente reclutados no deberían participar en actividades o funciones que ellos efectuaron recientemente.

Los auditores internos deben mantener su independencia en apariencias tanto como en hechos. Por eso, su accionar solamente debe ser guiado por las normas que tiene que cumplir, su conducta personal y la realización de su trabajo.

El departamento de Auditoría interna debe tener la suficiente autoridad para mantener una comunicación directa con el Directorio, el Presidente Ejecutivo, los miembros del comité de auditoría, y a los auditores externos. A fin de cumplir con los objetivos planteados por una institución financiera el departamento de auditoría interna deberá contar con un equipo de profesionales que posean experiencia, entrenamiento técnico y capacidad para desarrollar su trabajo y contribuir a que la institución mantenga un sistema de control interno eficiente y efectivo.

Las instituciones financieras extranjeras deben ser visitadas por las auditorías dispuestas por su casa matriz, las que finalizadas sus tareas comunicaran a la sucursal sus resultados.

Se debe mencionar que tanto directorio, gerencia, auditores externos, calificadoras de riesgos y todo aquel relacionado con la emisión de informes y opiniones técnicas son legalmente responsables por el cumplimiento de leyes, normativas y regulaciones por parte de entidades financieras. El Comité de Basilea⁵² recomienda en el principio No.13, 14 y 15 en lo referente a la relación entre la autoridad supervisora con la unidad de auditoría interna que los supervisores deberían evaluar el trabajo de la unidad de auditoría interna y si satisface la identificación de las

áreas de riesgo potencial, efectuar consultas periódicas a la unidad de auditoría interna de la entidad financiera para discutir las áreas de riesgo identificadas y las medidas tomadas. Adicionalmente, los supervisores son los encargados de efectuar reuniones periódicas de discusión de políticas con los encargados de las unidades de auditoría interna de las entidades financieras bajo su supervisión, en materias de mutuo interés.

El supervisor evaluará la planificación, objetivos, personal responsable, sistemas de Control interno, cobertura, suficiencia y efectividad en el programa de auditoría.

Así mismo, debe evaluar factores como: integridad, valores éticos, y competencia del personal de la entidad, filosofía de la administración y estilos de operación.

Según el Boletín Financiero de la KPMG⁵³ un sistema de controles internos adecuados al interior de las entidades financieras, debe ser complementado con una efectiva función de auditoría interna que independientemente evalúe los sistemas de control de la organización.

Un control interno fuerte, incluyendo la función de auditoría interna y una auditoría externa independiente, es parte de un sano gobierno corporativo que contribuye a una relación de trabajo de colaboración entre la administración de la entidad financiera y los supervisores bancarios.

En Junio de 1999, la Junta Directiva de "The Institute of Internal Auditors" aprobó la siguiente definición de Auditoría Interna: "Auditoría Interna es una actividad independiente que revisa en forma objetiva y brinda consultoría en orden a agregar valor en la ejecución de las operaciones de la organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos con un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia del sistema de administración de riesgos, control y proceso de gobernabilidad".

⁵² Comité de Basilea: auditoría interna en entidades financieras y la relación de los supervisores con los auditores. Agosto 2001

2.7. SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL

El directorio y la alta gerencia deben monitorear o darle seguimiento sistemático a los niveles de riesgo. Es importante asegurar una revisión puntual de posiciones de riesgo y excepciones. Los informes de monitoreo deben ser frecuentes, puntuales, precisos y relevantes; y deben ser distribuidos a las personas apropiadas para asegurar que se tome la acción apropiada cuando sea necesario, en forma oportuna y preventiva.

En este aspecto es importante incluir las actividades de auditoría interna y externa de las entidades como un componente necesario. En tal sentido, debe evaluarse si el sistema de reportes para la alta gerencia y el Directorio permite de manera regular (al menos mensual) y oportuna mantener el control del cumplimiento de las políticas de exposición y límites; así como de las tendencias de las posiciones de riesgo por cada variable relevante de la cartera (concentración, cobertura, índices de morosidad, nivel y gestión de la recuperación de créditos problemáticos, situación de riesgo de los mayores deudores, límites legales, regularización de excepciones, cumplimiento de objetivos por canales de distribución, evolución del entorno macroeconómico, entre otros.

Los reportes deberían contener conclusiones y recomendaciones que permitan la toma oportuna de decisiones y/o, si es del caso, la redefinición de políticas y límites así como de la estrategia comercial de la entidad, a fin de mitigar exposiciones importantes de riesgo.

Los resultados y conclusiones de los informes del auditor interno y externo deberían forma parte de la información que las instancias directivas revisan y evalúan para la toma de decisiones en cuanto a las políticas y procedimientos que deben regir el negocio.

⁵³ KPMG: Boletín Financiero Auditoría Interna En Entidades Financieras y la relación de los Supervisores con los Auditores - Comité De Basilea para la Supervisión Bancaria, Bank For International Settlements - Colombia, Abril 2002

2.8. RIESGO OPERACIONAL

El riesgo operacional se define como el riesgo de pérdida causada por la falla o insuficiencia de los procesos, personas, sistemas internos o por eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos de estrategia y de reputación.

La gestión del riesgo operacional no es una nueva práctica puesto que las entidades siempre han buscado prevenir la integridad de los controles internos, reducir los errores en el procesamiento de las transacciones y prevenir el fraude, para citar algunos ejemplos, su tratamiento fundamentalmente se realizaba a nivel cualitativo a través de los mecanismos de control interno evaluados por el departamento de auditoría interna; sin embargo, el crecimiento de las pérdidas operacionales ha generado la necesidad de considerar al riesgo operacional como una categoría de riesgo distinta que requiere un sistema de gestión específico similar al de los riesgos de crédito, de mercado y de liquidez.

A diferencia de los riesgos financieros, los riesgos operativos existen en el transcurso normal de las actividades financieras y no traen consigo una retribución esperada, pero si éstos no son administrados adecuadamente podrían ocasionar pérdidas importantes que colocarían en situación de riesgo a la seguridad y solidez de las entidades.

2.8.1. ORIENTACION NORMATIVA - RECOMENDACIONES INTERNACIONALES

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea es el ente que en el mundo ha establecido principios y lineamientos en base de los cuales deben ser administrados los riesgos en la industria financiera. Respecto al riesgo operacional esos principios y lineamientos han sido proporcionados a través del documento "Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación" (varias publicaciones, la última en febrero 2003) y del documento de consulta "El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea" (último de abril 2003). "Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación". Este documento contiene un conjunto de principios que establecen un marco para la gestión y supervisión eficaces de los

riesgos de operación que deben ser aplicados por las entidades y considerados por los supervisores al momento de evaluar la gestión de los riesgos operativos llevada a cabo por la administración de la entidad.

Los principios se han agrupado bajo cuatro aspectos que son: Desarrollo de un ambiente apropiado de gestión de riesgos (Principios del 1 al 3); Gestión de riesgos: identificación, evaluación⁵⁴, monitoreo y control (Principios del 4 al 7); Papel de los Supervisores (Principio 8 y 9); Papel de la Divulgación (Principio 10). A continuación se presenta un resumen:

2.8.2. DESARROLLO DE UN AMBIENTE APROPIADO DE GESTION DE RIESGOS

El Directorio o el organismo que haga sus veces debe estar consciente de los principales aspectos de los riesgos de operación y debe aprobar y revisar periódicamente un sistema de gestión de riesgos para lo cual deberá establecer una definición corporativa del riesgo operacional y proporcionar los lineamientos sobre los cuales dicho riesgo será gestionado.

El Directorio debe asegurar que el sistema de gestión del riesgo operacional esté sujeto a un examen de auditoría interna efectiva e integral. La función de auditoría no es la responsable directa de la gestión del riesgo operativo. La Alta Gerencia es responsable de implementar el sistema de gestión del riesgo operacional aprobado por el Directorio. El esquema de gestión implementado debe realizarse en toda la organización y es necesario que todos los niveles del personal tengan claro cual es su responsabilidad en el proceso de gestión del riesgo operacional.

2.8.3. GESTIÓN DE RIESGOS

Las entidades deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente en todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Las entidades deben establecer un proceso que permita monitorear regularmente los perfiles de los riesgos de operación y su

⁵⁴ El Documento "Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación" (de julio del 2002 y febrero del 2003) establece como sistema de gestión de riesgos a la identificación, evaluación, monitoreo y control/mitigación, en contraste con documentos anteriores de gestión de riesgos que establecían: identificación, medición, monitoreo y control.

exposición material a pérdidas. La Alta Gerencia y el Directorio deberán estar permanentemente informados para que puedan realizar una gestión proactiva.

Para controlar o mitigar los riesgos operacionales significativos es necesario que se establezcan políticas, procesos y procedimientos que deben estar en función del apetito y perfil de riesgo de las entidades. Las entidades deben implementar planes de contingencia y de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.

2.8.4. PAPEL DE LOS SUPERVISORES

Los supervisores deben exigir a todas las entidades, sin importar su tamaño, la implementación de un sistema de gestión para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los riesgos de operación como parte de un enfoque integral para la gestión de riesgos. Los supervisores además deberán evaluar periódicamente las políticas, procedimientos y prácticas establecidas de los sistemas de gestión establecidos en las entidades.

2.8.5. PAPEL DE LA DIVULGACIÓN

Las entidades deberán divulgar información suficiente para permitir que los participantes del mercado evalúen su enfoque para gestionar los riesgos operacionales.

“El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea” en este documento el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ⁵⁵establece los métodos para calcular los requerimientos de capital por riesgos operativos, siendo éstos:

Según el método del indicador básico, el riesgo operativo será cubierto con un capital equivalente a un porcentaje fijo de los ingresos brutos anuales medios de los tres últimos años. De acuerdo con el método estándar el requerimiento de capital equivale a la sumatoria de los requerimientos de capital de cada línea de negocio calculados sobre la base de un porcentaje fijo sobre los ingresos de cada línea de negocio, que el Comité las ha establecido en ocho. Con los métodos de medición avanzada (AMA) el requerimiento de capital regulador será igual a la

medida del riesgo generada por el sistema interno de medición del riesgo operativo de cada entidad mediante la utilización de criterios cualitativos y cuantitativos.

2.9. GESTION INTEGRAL DE LOS PRINCIPALES RIESGOS

El objetivo de una gestión integral de riesgos es la agregación permanente de valor económico a la organización. Cómo lograrlo? A través de la Teoría de la Gestión de riesgos, que no es otra cosa que tomar decisiones sobre la base de las expectativas de beneficios futuros ponderando las posibilidades de pérdidas, controlar la puesta en práctica de las decisiones y evaluar los resultados de las mismas de manera homogénea y ajustada según el riesgo asumido, siempre en busca de: 1) Reducir las pérdidas económicas de la entidad financiera, 2) Reducir la pérdida de valor de los activos, 3) Reducir la volatilidad de los resultados, 4) Reducir el impacto sobre la posición financiera provocada por eventos externos.

Todo lo antes descrito con el objetivo de maximizar el valor económico de la entidad, en tal virtud, se considera que las características de una adecuada administración del riesgo considerando sus cuatro fases: Identificación, medición, control y monitoreo es que sea:

1. Sistemática: Rigor en la toma de riesgos, debe existir control con un esquema definido.
2. Objetiva: Reducir la arbitrariedad en la estimación de riesgos, aplicando metodologías de medición.
3. Homogénea: Comparación uniforme de la rentabilidad obtenida frente al riesgo asumido.

Ningún supervisor es capaz de entender en forma particular todos los riesgos de las entidades financieras, lo que sí se puede es alentar a las entidades para que minimicen sus riesgos con mecanismos de prevención en función de su propia naturaleza.

Según los principios normativos de la Superintendencia de Bancos y Seguros se requiere que las entidades financieras tengan como mínimo: 1) Claridad en las responsabilidades de la alta dirección, 2) Creación de órganos y comités de apoyo para la adecuada autonomía, 3) Procesos de gestión de riesgo organizado y documentados, 4) El Directorio debe fortalecer las unidades de

⁵⁵ **Comité de Basilea:** Nuevo Acuerdo de capital. Abril 2003.

riesgo, considerando que las unidades del negocio son tomadoras del riesgo y la unidad de riesgo y el comité son controladores del riesgo.

2.9.1. RIESGO DE CREDITO

Tomando en consideración la base conceptual existente en la Superintendencia de Bancos y Seguros⁵⁶ se puede indicar que el riesgo de crédito se define como el riesgo a las utilidades y al fondo patrimonial originado por falta de cumplimiento del deudor para satisfacer los términos de cualquier contrato con un intermediario financiero, o de no cumplir con lo convenido. El riesgo de crédito existe en toda actividad donde el éxito depende del desempeño de deudores, garantes, contrapartes o emisores.

El riesgo de crédito puede ser dividido en tres tipos de riesgos:

- Riesgo de quiebra o incumplimiento, que consiste en la posibilidad de que el prestatario entre en dificultades de cumplir con el pago de sus obligaciones.

Para ello, las acepciones de incumplimiento son varias: atraso en el pago de sus obligaciones, ingreso en procesos legales que impidan al prestatario el normal desarrollo de sus actividades económicas o que ingrese en situación de quiebra económica.

El atraso en el pago de sus obligaciones no significa necesariamente que el prestatario incumpla la totalidad de sus compromisos pero puede constituir un preludio de tal situación. Por ello, el análisis se debe complementar con la evaluación de sus indicadores financieros a efectos de evaluar la gravedad de la situación. Así, el ingreso a una etapa de reestructuración puede ser una salida si se comprobara que los problemas de pago son de carácter coyuntural, antes que estructural.

La quiebra económica ocurre cuando el valor económico de sus activos (esto es, el valor descontado del flujo de su caja) no alcanza a cubrir el valor de sus obligaciones. El valor de los activos depende también de las condiciones del mercado y ellas, de las condiciones

⁵⁶ Dirección Nacional de Riesgos: Guía para la aplicación de los cuestionarios de evaluación de la administración de riesgos - Mayo 2004.

macroeconómicas. Esta situación de quiebra no permite la toma de acciones correctivas y el resultado sería la pérdida del crédito.

El evento de que el prestatario falle en sus obligaciones debe ser medido y ello deberá realizarse como la probabilidad de que tal incumplimiento ocurra, en un determinado período de tiempo. La ocurrencia de este evento depende de una serie de factores, siendo los más importantes las condiciones del mercado, el tamaño del prestatario, los factores competitivos a los que se enfrenta, la calidad de la gerencia y de los accionistas de la empresa, en caso de un crédito comercial.

Sin embargo, la probabilidad de ocurrencia del evento de incumplimiento no puede ser medido de manera directa; por lo que el uso de estadísticas históricas de eventos de incumplimiento del mismo prestatario (a través de su experiencia crediticia y de la información que proporcionen las centrales de riesgos) o de prestatarios similares es de gran apoyo. Estudios que sirven de apoyo y complemento son los que se efectúen en industrias similares o prestatarios de similar tipo o clase. Los estudios que ejecuten las clasificadoras de riesgos son también de gran ayuda.

- Riesgo de exposición que deviene como consecuencia de la incertidumbre que se asocia al riesgo de incumplimiento o quiebra ya que el eventual default del deudor, le generará pérdidas a la institución financiera.

Este tipo de riesgo está presente en las líneas de crédito que una institución financiera otorga a sus clientes ya que éstos la utilizan según sus necesidades y en el momento en que lo requieran. La entidad las limita en cuanto al tiempo y monto.

- Riesgo de recuperación que es consecuencia de que la recuperación de los recursos es incierta en caso de default. La incidencia de este tipo de riesgos depende del tipo de incumplimiento que ocurra (temporal, permanente o quiebra) y del tipo de garantía que la

entidad bancaria reciba por parte del prestatario. Las garantías que usualmente se reciben son los colaterales y las garantías de terceros.

La existencia de los colaterales mitiga el riesgo de recuperación si es que son de fácil y rápida realización. En la medida que su conversión sea lenta y difícil, la institución financiera deberá asumir un mayor costo, el que se reflejará tanto en el valor de descuento al cual se recuperaría la garantía y el costo de oportunidad que la institución deberá asumir por tener los recursos inmovilizados en activos que no estarían rindiendo ingresos.

El banco, para mitigar los efectos del riesgo de crédito y minimizar el riesgo de recuperación, puede solicitar garantías las que también están afectas a diversos riesgos que limitan la efectiva recuperación del crédito.

Es imprescindible que una institución financiera cuente con políticas, estrategias y procedimientos en relación con la concesión, seguimiento, control y recuperación de la cartera de préstamos y contingentes, incluyendo la fijación de límites de exposición al riesgo, en función de las características y estrategias de la naturaleza del negocio; así mismo debe tener una adecuada segregación de funciones entre las áreas y funcionarios tomadores del riesgo, las áreas contables y de registro y las áreas de control de riesgo; y, si se han establecido niveles jerárquicos adecuados con responsabilidades específicas.

De acuerdo a los principios emitidos por el Comité de Basilea en la sección IV. Disposiciones para la supervisión bancaria permanente, en la parte de Manejo del Riesgo de Crédito en el principio No. 7 indica que los supervisores deben realizar una evaluación independiente de las políticas, prácticas y procedimientos de un banco en lo referente al otorgamiento de préstamos, inversiones, las mismas que deben basarse en estándares de suscripción prudentes que estén aprobados por el directorio del banco y claramente comunicados a los ejecutivos de crédito al igual que al resto del personal relacionado con créditos.

Así mismo, en el principio No. 8 se establece que los supervisores evaluarán el seguimiento adecuado de políticas, procedimientos y prácticas para la valuación de la calidad de los activos y la suficiencia de las reservas y provisiones para pérdidas por préstamos, para lo cual vigilará que los bancos no tengan créditos problemáticos y cobrar los vencidos, de tenerlos, exigirá que se fortalezcan las prácticas crediticias y que mantengan una suficiencia de capital para exposiciones fuera de balance para riesgos contingentes.

Finalmente, el principio No. 9 indica que los supervisores deben establecer límites prudenciales para restringir las exposiciones del banco, los mismos que deben ser expresados en porcentaje, así el 25% del capital es la cantidad máxima que un banco puede extender a un prestatario no bancario del sector privado. También el supervisor podrá exigir que los bancos informen sobre cualquier exposición que exceda el límite especificado.

El Nuevo Acuerdo propone dos métodos para la medición del riesgo de crédito: el enfoque IRB básico y avanzado. La existencia de estos nuevos métodos avanzados supone dejar en manos de las propias entidades una serie de variables clave para la medición de ese riesgo y, consecuentemente, para el cálculo de los requisitos de capital resultantes.

2.9.1.1. LEGISLACION NACIONAL

El 9 de diciembre del 2003, la Superintendencia de Bancos y Seguros emitió la Resolución JB-2003-602, la cual establece las normas y procedimientos que deben aplicar las Instituciones Financieras para Administrar el Riesgo de Crédito. Los principios normativos que establece la Resolución, son los siguientes: Administración del Riesgo de Crédito.- Las instituciones controladas deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que expone el desarrollo del negocio. Cada institución controlada tiene su propio perfil de riesgo según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto, al no existir un modelo único de administración del riesgo de crédito, cada entidad debe desarrollar su propio esquema.

Las instituciones controladas deberán contar con un proceso formalmente establecido de administración del riesgo de crédito que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

El proceso que se implante en la institución controlada para la administración del riesgo de crédito deberá ser revisado y actualizado en forma permanente. Una adecuada administración de este riesgo debe incluir al menos lo siguiente, de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada institución: 1) Estrategia de negocio, que incluirá los criterios de aceptación de riesgos en función del mercado objetivo determinado y de las características del portafolio de productos diseñados, 2) Las instituciones controladas a través de su directorio o del organismo que haga sus veces deberán definir los límites de exposición de riesgo crediticio, acorde con el patrimonio técnico de respaldo de la entidad y con el nivel de rentabilidad esperado bajo distintos escenarios y 3) Las políticas emanadas del directorio o del organismo que haga sus veces deben ser consistentes con sus límites de exposición y se referirán como mínimo a los aspectos considerados en el **Anexo No. 4**.

2.9.1.2. LA EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO CREDITICIO

Se debe tener presente que la administración del riesgo de crédito debe generar valor a la entidad financiera, es decir, a sus grupos primarios de interés, que primordialmente son los depositantes y los accionistas de la institución. En tal sentido, la rentabilidad por cada uno de los clientes puede ser optimizada mediante el entendimiento del costo por riesgo que tiene cada cliente, que debe contemplar el valor asignado por provisiones en calidad de cobertura del riesgo de crédito y el costo de oportunidad de la asignación de recursos en calidad de base patrimonial, al momento de cuantificar el requerimiento de patrimonio en función de los activos ponderados por riesgo.

La gestión del riesgo de crédito debe tratar de interconectar los conceptos de rentabilidad individual por cliente o producto al de costo por riesgo, al incorporar las pérdidas esperadas (provisiones) y pérdidas inesperadas (capital) por riesgo de crédito, a la función de pricing de una entidad financiera.

La administración del riesgo de crédito debe soportar la estrategia del negocio, involucrando a la institución en su conjunto, con la activa participación del directorio, la alta gerencia y cada una de las áreas involucradas en el negocio. En tal sentido, la gestión del riesgo de crédito se la debe realizar en el contexto de la estrategia institucional.

Las sanas prácticas de administración establecen la necesidad de la independencia de funciones, estableciendo una clara distinción entre las áreas tomadoras de riesgo y las que realizan el control de los riesgos.

El nuevo enfoque de administración revela la necesidad de cuantificar el riesgo de crédito, evaluar las pérdidas potenciales y la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo, en base a los indicadores establecidos para el efecto, que deberán reflejarse en el costo de los servicios cobrado a cada cliente.

La cuantificación del riesgo debe permitir la definición de los límites de pérdidas aceptables para la entidad. Al ser un proceso continuo, la redefinición de los mismos será un resultado esperado y prudente, de así ameritarlo. La unidad de Riesgos debe ser la responsable de la generar toda la información necesaria que permita mitigar el riesgo de crédito.

La alta gerencia debe preocuparse por contar con recursos humanos adecuadamente capacitados, funciones claramente definidas y con una remuneración acorde a los logros obtenidos, no solo a nivel comercial(colocaciones) sino de retorno de los recursos crediticios otorgados.

La gestión de crédito debe contar con la existencia de un sistema de control, que otorgue seguridad de que las políticas, procesos y procedimientos se cumplan en toda la organización, a

efectos de mitigar la presencia del riesgo operacional que podría derivarse de la inobservancia de las reglas establecidas para la actividad crediticia emprendida por la entidad.

Una de las claves para la buena gestión del riesgo crediticio es la realización de inversiones en tecnología, la cual debe ser acorde al volumen y complejidad de las operaciones que efectúa cada una de las entidades.

Considerando las fases de la administración del riesgo de crédito se detallan los aspectos a considerar en una supervisión en el **Anexo No. 5**.

2.9.2. RIESGO DE LIQUIDEZ

En la misma Guía para la aplicación de los cuestionarios de evaluación de la administración de riesgos⁵⁷, se establece que la liquidez es la capacidad que tiene una institución financiera para responder con fondos propios a todas sus obligaciones de carácter contractual (dentro y fuera de balance), especialmente sus compromisos de préstamos e inversiones, así como para enfrentar la demanda de retiros de sus depósitos y vencimientos de sus pasivos, todo esto, en el curso normal de sus operaciones y a un costo razonable.

Por lo tanto, es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables.

Si el manejo no es adecuado y los niveles de liquidez son deficientes, las instituciones no podrán hacer frente a sus obligaciones de pago y para hacerlo probablemente tendrá que captar recursos a costos más elevados, caso contrario, si existen excesos de liquidez la institución no está colocando sus recursos en activos de mayor rendimiento y por lo tanto está afectando su rentabilidad.

Si bien existe una serie de documentos con diversas metodologías que ayudan a determinar los riesgos de liquidez a los cuales se exponen las instituciones por su negocio de

intermediarios financieros, existen dos aspectos esenciales en la administración prudencial de la liquidez que son: identificar la **estabilidad de los pasivos** y la **liquidez de los activos**.

La liquidez de los activos estará dada por el tiempo que se requiere para convertirlo en efectivo, si bien la mayoría de los activos tienen un vencimiento o flujo contractual, existen otras variables como la morosidad de la cartera, renovaciones, precancelaciones, etc. es decir, cambios en los términos del crédito que afectan los flujos contractuales y es por ese motivo que se vuelve importante el poder identificarlos y cuantificarlos para poder controlarlos y monitorearlos.

La estabilidad de los pasivos estará dada con relación a la rapidez con la que la captación pueda ser retirada de la institución financiera.

2.9.2.1. ORIENTACION NORMATIVA - RECOMENDACIONES INTERNACIONALES

Entre las recomendaciones internacionales relacionadas con la administración del riesgo de liquidez, destacan las que contiene el documento emitido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en febrero del 2000 "Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organizations", el mismo que es una guía de principios cualitativos, de fundamental uso en el momento de implantar y supervisar cualquier sistema de medición, gestión y control del riesgo de liquidez. Los mandamientos del control de liquidez se detallan en el **Anexo No. 6**

2.9.2.2. LEGISLACION NACIONAL.

Los métodos básicos de medición del riesgo de liquidez requeridos a través de la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros se orientan bajo dos criterios, el análisis del índice de liquidez estructural y el análisis de brechas de liquidez.

La norma relacionada al análisis del índice de liquidez estructural, está contemplada en el capítulo VI Normas para que las instituciones financieras las compañías de arrendamiento mercantil y las emisoras y administradoras de tarjetas de crédito mantengan un nivel de liquidez estructural adecuado, Título X De la gestión y administración de riesgos, del Libro I de las

⁵⁷ (Dirección Nacional de Riesgos, Op.Cit, 36)

normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

La posición de liquidez estructural parte de considerar la composición de activos y pasivos líquidos en una posición estática a una fecha determinada y sobre los saldos contables. Esta posición estructural muestra líneas de liquidez comparables con su volatilidad, de tal manera que los activos líquidos muestren una cobertura frente a los requerimientos.

La norma que hace relación al análisis de brechas de liquidez, está contemplada específicamente en la sección III "Metodología para determinar la exposición al riesgo de liquidez", del capítulo IV "De la administración del riesgo de liquidez", título X "De la gestión y administración de riesgos", del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria.⁵⁸ El análisis de brechas de liquidez (a través de bandas de tiempo), parte de una fecha determinada y clasifica los flujos de capital e intereses de acuerdo a su vencimiento. El análisis se subdivide en tres escenarios: vencimientos contractuales, vencimientos esperados y análisis dinámico. En cada escenario se da un tratamiento especial a las cuentas con vencimiento cierto y a las cuentas con vencimiento incierto.

Adicionalmente, en el capítulo IV "De la administración del riesgo de liquidez", título X "De la gestión y administración de riesgos", del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, se encuentran las disposiciones en cuanto a la gestión del riesgo de liquidez, con responsabilidades de la administración, límites de exposición al riesgo y aspectos relacionados al plan de contingencia.

Complementando la normativa anterior, con fecha 12 de noviembre de 2002, se expidió la Circular N° SBS-DNR-DN-2002-2141, misma que adjunta la denominada Nota técnica sobre riesgos de mercado y liquidez; dicho documento define los requerimientos de información para la supervisión de los riesgos de mercado y liquidez, a la vez que contiene una explicación metodológica que permita un mayor grado de profundización en el análisis de tales riesgos.

2.9.2.3. LA EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

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

Para la administración del riesgo de liquidez existen dos maneras tradicionales: (1) administración de activos O COLOCACIONES, y (2) administración de pasivos O CAPTACIONES. Bajo la *administración de activos*, el intermediario supe sus necesidades de liquidez constituyendo mayores reservas líquidas, estructurando portafolios con ciertas características especiales, vendiendo activos propios, restringiendo créditos o reduciendo activos improductivos.

Bajo la *administración de pasivos*, el flujo de liquidez se maneja incrementando o diversificando su captación, como una política permanente, o para cubrir necesidades coyunturales de fondos, se manipula el flujo de liquidez incrementando su captación a tasas de interés competitivas en el mercado y atrayendo captación de clientes volátiles. Este método requiere un alto conocimiento de la clientela de captación y de su comportamiento (volatilidades, dependencia de la tasa de interés, etc). También, requiere un conocimiento de los costos generales y administrativos del intermediario puesto que el no conocerlos e integrarlos en su estrategia afectará negativamente las utilidades del intermediario.

⁵⁸ (Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia y de la Junta Bancaria, Op.Cit., 243)

Dado lo anterior, en una condición de prudencia, las instituciones utilizan una estrategia donde combinan ambas y las decisiones se vuelven más dinámicas y complicadas. Sin embargo, las políticas podrían estar dirigidas a fortalecer en mayor medida una de estas estrategias. *“Las características del intermediario, la capacidad técnica de su administración y los lineamientos establecidos en las políticas del consejo o junta definirán el tipo de administración que se utilizará en el manejo del riesgo de liquidez”.*

Como se ha señalado, cada institución del sistema financiero tiene su propio perfil de riesgo según sus actividades y circunstancias específicas; por lo tanto, no existe un modelo único de administración de riesgos. Cada institución debe desarrollar su propio programa para la administración del riesgo de liquidez, mismo que deberá ajustarse a esas necesidades y circunstancias. Por lo tanto uno de los objetivos básicos del supervisor es identificar el perfil del riesgo individual de cada una de las entidades supervisadas y evaluar el sistema de administración de riesgo de liquidez que han elaborado para controlar el mismo.

En este sentido al evidenciarse la existencia de diversas modalidades de administrar este riesgo, el supervisor sin importar la complejidad de cada uno de ellas, deberá aplicar los fundamentos básicos que ayudan a evaluar estos sistemas y que son las cuatro fases del riesgo; identificación, medición, control y monitoreo, que se explican en el **Anexo No.7**.

2.9.3. RIESGO DE MERCADO

Es la contingencia de que una institución controlada incurra en pérdidas por movimiento de los precios de mercado, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balances. Los más comunes son: 1) Variaciones en las Tasas de Interés, 2) Operaciones con Derivados, 3) Riesgo de Precios en negociación de títulos valores (Valoración Inversiones), 4) Riesgo de Tipo de Cambio, 5) Precio de Commodities.

El negocio de intermediación financiera, por su naturaleza, es una actividad de asunción de riesgos. Las instituciones financieras en su función de canalizar el ahorro público hacia la

inversión, deben transformar plazos, montos, monedas, tasas de interés y tipos de instrumento, proceso en el cual se producen desequilibrios entre activos y pasivos que generan exposiciones a diferentes riesgos.

De igual forma, la volatilidad de los mercados financieros, la complejidad y velocidad de las transacciones financieras han hecho que los riesgos sean cada vez más difíciles de identificar, analizar y controlar. En consecuencia, una entidad puede presentar niveles no deseados de exposición a los riesgos financieros ya sea por que éstos actúan solo en condiciones especiales y no se tienen los mecanismos apropiados para su medición y control o porque sencillamente no existe una percepción clara de los riesgos a los que se encuentra expuesta la institución.

No obstante lo anterior, factores como el desarrollo de nuevos avances tecnológicos, instrumentos financieros y productos derivados, han contribuido al mejoramiento de las técnicas utilizadas en la medición, evaluación y control de riesgos y han incrementando la efectividad en la ejecución de estrategias de cobertura de riesgos

Este proceso de mejoramiento de las técnicas de medición, evaluación y control de riesgos, ha permitido el desarrollo de una disciplina conocida como Administración de Activos y Pasivos que, con el objeto de administrar y mitigar riesgos, ha evolucionado desde modelos sencillos de medición de la sensibilidad del margen neto de interés ante cambios en las tasas de interés del mercado, hasta modelos más ó menos complejos que buscan establecer cómo cambios en las condiciones del mercado afectan el valor económico de una institución.

La implementación diligente de un modelo de administración de riesgos bajo las consideraciones anteriores debe ser entendida como una herramienta que crea valor a la entidad y que permite controlar su destino en el largo plazo, contribuyendo a garantizar la sostenibilidad en el tiempo de la rentabilidad. Así mismo, el énfasis del modelo está en los resultados económicos y no contables, contribuyendo de esta manera a evitar que se realicen operaciones

financieras que contablemente y en el día de su realización puedan parecer rentables pero que dejan a la entidad con perfiles de riesgo excesivo.

2.9.3.1. ORIENTACION NORMATIVA - RECOMENDACIONES INTERNACIONALES

El objetivo básico del Basilea II es impulsar una serie de nuevas normas de solvencia que sustituyeron las de 1988 (Basilea I). El nuevo acuerdo de capital propone establecer una relación directa entre el requerimiento de capital de una institución financiera y el grado de riesgo en que ésta incurra, más específicamente, que el capital de las instituciones sea suficiente para protegerse contra los diferentes riesgos, entre ellos el riesgo de mercado.

El Comité de Basilea, en 1993, mediante una consulta al sector bancario, pudo comprobar el grado de desarrollo y sofisticación experimentado por los modelos y técnicas de gestión del riesgo de mercado que utilizaban los bancos internamente, todos basados en el valor en riesgo como medida del riesgo de mercado, lo que sirvió para concientizarse de la necesidad de evitar que los requisitos de regulación supusieran un freno a dicha evolución. Así, en 1996 se publicó la "Modificación del Acuerdo de Capital de Basilea de 1988 para incorporar el Riesgo de Mercado"

En tal documento, el Comité evidenció que el control del riesgo de crédito debía complementarse con el control del riesgo de mercado. De esta manera, a los requerimientos de capital mínimo que las entidades deben mantener para enfrentar el riesgo de crédito, había que añadirle unos nuevos requisitos adicionales de capital en función de una medida del riesgo de mercado. En tal sentido, establece dos metodologías para administrar el Riesgo de mercado: la primera (A) que determina cuatro tipo de riesgos de mercado que deben ser medidos (riesgo de tasa de interés, posición de capital, tipo de cambio y riesgo de commodities; mientras que la segunda metodología (B) permite a las instituciones financieras desarrollar modelos internos, sujeto a ciertas condiciones.

Dentro de la metodología A, recomienda capturar el riesgo de pérdida por cambios en las tasas de interés de mercado por medio de dos métodos "maduración" y "duración".

La metodología B contempla el desarrollo de modelos internos, para lo cual, el documento "Un Modelo Interno para requerimiento de capital por Riesgo de Mercado" de Abril de 1995 expone que para la medición de riesgo de tasa de interés se debe utilizar como mínimo 6 bandas de tiempo para utilizar el método de maduración. En adición, concluye que para calcular los cambios en el valor del portafolio de trading de una institución financiera, podría utilizarse el método de value-at-risk con las siguientes consideraciones: Un horizonte de dos semanas (diez días de operación), Intervalo de confianza de 99%, Un período de observación basado en, al menos, un año de datos históricos.

2.9.3.2. LEGISLACION NACIONAL.

La normativa de Riesgo de Mercado fue emitida con la Resolución JB-2002-429 de 22 de enero del 2002, la misma que fue reenumerada con Resolución JB-2003- 601 de 9 de diciembre de 2003 y reformada con Resolución JB-2003-615 de 23 de diciembre de 2003. La actualización definitiva se encuentra detallada en el Capítulo III "De la Administración de Riesgo de Mercado", Título X "De la Gestión y Administración de Riesgos", del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y JB.

La citada norma, en su Sección I Alcance y Definiciones, define al "Riesgo de Mercado" como a la contingencia que una institución controlada incurra en pérdidas por movimientos de los precios del mercado como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance. En relación con la administración del riesgo de mercado, la Sección II, establece entre otros temas, las responsabilidades y funciones de la Administración, especificando las del Directorio u organismo que haga sus veces, del Comité de Administración Integral de Riesgos, de la Unidad de Administración Integral de Riesgos.

La Sección III, establece el “Método estándar de medición de la exposición al riesgo” que define el método de maduración y la duración como métodos para la medición del riesgo de tasa de interés. Finalmente, la Sección IV define al “Valor patrimonial en riesgo”, a la pérdida de valor patrimonial que una institución controlada pueda incurrir por efectos de la exposición al riesgo que se analiza y a los factores de sensibilidad que, para el efecto, determine la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Adicionalmente, conforme lo establecían las normas antes citadas se emitió la Circular SBS-DNR-DN-2002-2141 de 12 de noviembre de 2002 que expuso a las instituciones controladas la “Nota técnica sobre riesgos de mercado y liquidez”, los requerimientos de información para el control, medición, administración y supervisión de los riesgos de mercado y liquidez, a la vez de desarrollar una explicación metodológica que permita un mayor grado de profundización en el análisis de tales riesgos.

2.9.3.3. LA EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE MERCADO

Como punto de partida, la inspección in situ, comprenderá el análisis de las estrategias adoptadas por la entidad para mitigar y controlar el riesgo de tasa de interés; como producto de esta revisión, el supervisor deberá evaluar si la mezcla y reprecio de sus activos y pasivos, composición de activos y pasivos sensibles a la tasa de interés, etc., se compadecen con los objetivos estratégicos y el mercado objetivo de la entidad. De manera seguida, la exposición de una entidad financiera a los riesgos de mercado, debe considerar, la evaluación de la gestión del Directorio en esa materia, a efecto de constatar y verificar el grado de cumplimiento de dicho organismo en la implementación de políticas, procedimientos y estrategias, conforme a las disposiciones contenidas en la Sección II Responsabilidades de la Administración, Capítulo III, Título X, del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero constante en la Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria.

Con el propósito de que la evaluación considere el criterio de lo general a lo particular, y en esa línea tenga un entendimiento pleno luego de analizar los aspectos estratégicos inherentes a los riesgos de mercado y la competencia del Directorio, el examen deberá identificar los componentes o rubros que maneja la entidad financiera, con relación a los cuales la tasa de interés genera impacto. A estos componentes que pueden estar dados por la gestión de activos y pasivos, estructura de operaciones sensibles a la tasa de interés entre otros, deberá evaluarse el cumplimiento de políticas y procedimientos en las fases del proceso de administración del riesgo consistente en: identificación, medición, monitoreo y control.

Estas fases requieren diferente análisis y aplicación de pruebas de auditoría, a fin de verificar su cumplimiento; dicho en forma particularizada, la identificación deberá apoyarse en un análisis cualitativo a través de pruebas de cumplimiento dirigidas a evaluar los elementos y factores considerados por la entidad para identificar oportunamente el riesgo en cuestión.

El detalle de los aspectos a supervisar en el riesgo de mercado, considerando los pilares de la administración de riesgos, esto es la identificación, medición, control y monitoreo se encuentran en el **Anexo No. 8**.

2.10. RIESGO LEGAL

Si bien el riesgo legal es parte del riesgo operacional para efectos de esta tesis, se ha considerado de vital importancia tratarlo como un punto aparte para puntualizar los aspectos que deben evaluarse como parte de una adecuada gestión del gobierno corporativo.

La gran cantidad de pérdidas asociadas tradicionalmente a un negocio de crédito de las instituciones financieras, no resultan generalmente de un riesgo real de crédito o pérdida de la capacidad de pago de la contraparte sino de un riesgo operacional, con lo cual se evidencia la importancia de una correcta administración del riesgo operativo y dentro de un correcto manejo del riesgo legal, lo cual evitaría pérdidas o contingencias negativas, ocasionadas por fallas como error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o

ejecución de contratos y transacciones, que puedan afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero.

De manera clara se puede observar que a pesar de que el riesgo legal va de la mano del riesgo operativo, las consideraciones señaladas sumadas al hecho evidente de que en términos generales la cultura de administración de riesgos aún no se encuentra arraigada en los procesos macro de administración prudencial de las entidades controladas, son argumentos para que en el Ecuador el riesgo legal, al menos por el momento, sea tratado en forma independiente del riesgo operativo, lo cual permitirá una apreciación real de la relevante importancia que tienen los procesos legales en el desarrollo de todas las actividades de las entidades que integran los diversos sistemas sometidos a control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

2.10.1. DEFINICIÓN DE RIESGO LEGAL

Considerando la Guía de Riesgo legal existente en la Superintendencia de Bancos y Seguros⁵⁹, se considera que al ser una actividad totalmente regulada, el riesgo legal se encuentra latente en todas las actividades que ejecuten las entidades que forman parte de dichos sistemas, así como en todos sus actos y contratos, razón por la cual, concebir una definición amplia de "riesgo legal" resulta necesario frente a conceptos que lo presentan diminuto, delimitándolo a áreas o a actividades concretas, desconociendo así la evidente realidad de que el riesgo legal se encuentra presente en todo el accionar de una institución sin estar él circunscrito al giro ordinario del negocio, sino que también extiende su amenaza a todos los actos y contratos que debe ejecutar la entidad para poder desarrollar su objeto social.

Limitar de alguna forma la óptica con respecto al riesgo legal constituiría una deficiencia que en la práctica llevaría a la entidad a una insuficiente administración y al ente supervisor a una incompleta valoración de la gestión de administración. Lo peor que puede pasar es no ver el riesgo, pues la falta de visión conlleva una inacción frente a su amenaza y una inadecuada capacidad de respuesta ante su materialización.

La administración del riesgo legal debe partir de una definición o concepto que agote su amplio espectro de acción, evidenciando su presencia en todo el ámbito de acción de las entidades y la importancia de una adecuada gestión, bajo el entendido de que una real apreciación del mismo será la generadora de políticas adecuadas.

En tal virtud, Riesgo legal es la probabilidad de que una institución sufra pérdidas directas o indirectas, de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad, de que sus pasivos y contingentes puedan verse acrecentados más allá de los límites esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones se vea en la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo que deriven en la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales, normativas y de disposiciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control y en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; así como en la deficiente redacción, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque el derecho de una contraparte no ha sido eficiente y claramente definido.

⁵⁹ Dirección Nacional de Riesgos: Guía de Riesgo Legal. Octubre 2005.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UNA METODOLOGIA DE EVALUACION DE LA CALIDAD DE LA GESTION DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA

En el presente capítulo se presenta como un valor agregado la propuesta de implementación de una herramienta metodológica informática que le permita al Jefe de Equipo en su calidad de supervisor bancario evaluar la calidad de la gestión del gobierno corporativo de un banco privado ecuatoriano, contar con estándares guía y obtener resultados asociados a una calificación de la entidad financiera que le permita tomar medidas de acción oportunas. A continuación se desglosa la metodología de investigación utilizada, la implementación de la metodología con su respectiva explicación y análisis.

3.1 METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Para la presente investigación se utilizó el método deductivo, que permitió efectuar un análisis del objeto de investigación, la gestión del gobierno corporativo en la banca privada ecuatoriana, para evaluarla, calificarla y establecer una metodología que sirva como una herramienta informática de evaluación de la calidad de la gestión y administración de los riesgos.

Esta investigación se valió de la observación y en especial de la experiencia profesional como supervisora del organismo de control, del análisis cualitativo y de la síntesis. La observación fue específica, bibliográfica y documental.

Las técnicas de investigación empleadas fueron: la lectura científica, el fichaje bibliográfico. Con ayuda de un experto en informática, se procedió a efectuar un sistema informático denominado "Evaluador de la calidad de la Gestión del Gobierno Corporativo" aplicable para bancos privados ecuatorianos, como una herramienta de evaluación y una propuesta profesional del investigador considerando las principales variables de evaluación de la gestión del gobierno corporativo.

Se recolectó la información en una base de datos con el objeto de que el organismo de control, en este caso, la Superintendencia de Bancos y Seguros, adopte como un protocolo de evaluación por parte del Jefe de Equipo al finalizar una auditoría integral.

3.2 IMPLEMENTACION DE UNA METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DE LA GESTION DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA

EVALUADOR DE LA CALIDAD DE GESTION DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA PRIVADA

Desde el punto de vista del supervisor bancario ecuatoriano, se entiende por evaluación del gobierno corporativo a la determinación de si la Junta de Accionistas, el Directorio y la administración de una entidad bancaria cumple primeramente con los requisitos previos para administrar, considerando el "fit and prooper" (honestidad e integridad, competencia, habilidad operacional, adecuadas prácticas financieras), así como, producto de la evaluación de la calidad de gestión y administración de los riesgos de la entidad, determinar si los mismos son identificados, medidos, controlados y monitoreados conforme a su propio perfil de riesgo

CREAR BANCO

Seleccione el Banco a evaluar

- BANCO AMAZONAS
- BANCO DEL AUSTRO
- BANCO DE GUAYAQUIL
- BANCO BOLIVARIANO
- BANCO CENTRO MUNDO
- COFIEC
- DELBANK
- BANCO COMERCIAL DE MANABI

TIPO *

- GRANDE
- MEDIANO
- PEQUEÑO

FECHA DE CORTE

ACEPTAR **CANCELAR**

* En función del PEER GROUP

Con el objeto de evaluar la calidad de la gestión del gobierno corporativo a continuación se presentan las pantallas constantes en la herramienta que consideran los elementos a evaluar detallados en el capítulo dos de la presente tesis, no obstante, se expone la importancia de su inclusión como factor a evaluar:



CALIDAD DE ACCIONISTAS

Desde el punto de vista supervisor es necesario evaluar la calidad de los accionistas para calificar su idoneidad, medida por la capacidad y experiencia profesional, los resultados de su gestión en otras actividades comerciales, especialmente en las de naturaleza bancaria y financiera; la educación formal que demuestre poseer los conocimientos técnicos profesionales necesarios para el ejercicio del cargo, títulos obtenidos y las entidades que los confirieron, nivel de capacitación y actualización; trayectoria profesional, trabajos anteriores efectuados en la propia institución y en entidades vinculadas a ella por propiedad y el nivel jerárquico de tales responsabilidades; y desempeño en su cargo actual, aspectos que la normativa vigente los contempla, no obstante, la moralidad y honestidad, sigue siendo un aspecto subjetivo aún no normado internamente en la Superintendencia pero que es considerado por el supervisor, así como, otros temas a evaluar como, determinar si la entidad cuenta con políticas de dividendos, controles adecuados respecto a cambios en la participación accionaria, la calificación por parte de la Superintendencia, entre otros aspectos.

CALIDAD DE ACCIONISTAS					
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIMIENTO	EVALUAC	PUNTAJ MAXIMO
BANCO 22/03/07	1	Fija Anualmente la Junta General de Accionistas la política de dividendos, incluyendo el porcentaje máximo a distribuir así como los plazos estimados de pago?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	La entidad mantiene un control adecuado y actualizado sobre los cambios en la participación accionarial y los nombres de los beneficiarios?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	Se aprecia predisposición de los accionistas para efectuar nuevos aportes de capital?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	4	Existe presencia de los accionistas cuando se realizan convocatorias a Juntas?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	5	Se cuenta con la calificación por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros a aquellos accionistas que superan el 6% de participación accionaria?	<input type="text" value="si"/>	10	10

CALIDAD DE LOS DIRECTORES

Es importante evaluar la calidad de los directores desde dos puntos de vista mínimos, esto es, en función del cumplimiento de sus responsabilidades respecto a la administración integral de riesgos, claramente definidas en la normativa vigente y respecto al conocimiento del grupo financiero al que pertenece la entidad financiera, ya que es responsabilidad del directorio de la cabeza de grupo contar como mínimo con un diagnóstico de riesgo a nivel de grupo financiero, si los objetivos estratégicos de las subsidiarias están alineados a su matriz y se cuenta con políticas y reportes periódicos.

Adicionalmente, es importante calificar a los directores de las entidades considerando los aspectos anotados en la normativa para la calificación de los accionistas, evaluando también la moralidad, honestidad, competencia, habilidad operacional y la utilización de las mejores prácticas en la toma de decisiones, si bien, estos aspectos actualmente no se especifican como evaluarlos ni están normados internamente, el supervisor debe considerarlo conforme lo indica las mejores prácticas de supervisión a nivel internacional.

CALIDAD DE DIRECTORES					
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIMIENTO	EVALUAC	PUNTAJE MAXIMO
BANCO 22/03/07					
Cumplimiento de responsabilidades respecto a administración integral de riesgos	1	Existe la necesidad de administrar riesgos y establecer una cultura común de riesgos?	si	10	10
	2	El Directorio se preocupa permanentemente de actualizar las estrategias y políticas que permita una adecuada administración y gestión de riesgos?	si	10	10
	3	El Directorio aprueba la incursión en nuevos negocios, de acuerdo con la estrategia del banco y en cumplimiento de los estatutos y políticas internas?	si	10	10
	4	Los directores cuentan con la calificación por parte de la Superintendencia de Bancos?	si	10	10
Conocimiento del grupo financiero	1	Se cuenta con un diagnóstico del riesgo a nivel del grupo financiero?	si	10	10
	2	Existen políticas definidas para el manejo global de los negocios que efectúa el grupo financiero?	si	10	10
	3	Las subsidiarias se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos de su cabeza de grupo y estos son conocidos y aprobados por el directorio de la matriz?	si	10	10
	4	Existen reportes periódicos de las subsidiarias a los directorios de su casa matriz?	si	10	10

IMPRIMIR

ver
menu

CODIGO DE ETICA

El Código de Ética tiene como objetivo constituir una guía o brújula que oriente la actuación de todo profesional del mercado financiero, promoviendo altos estándares de conducta a fin de preservar la integridad del sistema en su conjunto.

Para ello es imprescindible proteger los intereses del público usuario, que a fin de cuentas es quien justifica y da permanencia a la existencia de las instituciones financieras, por lo tanto, para el supervisor es fundamental que un banco cuente con un código de ética y como lo óptimo con un código de buenas prácticas de gobierno corporativo debidamente difundido al personal.

CODIGO DE ETICA					
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIMIENTO	EVALUAC	PUNTAJE MAXIMO
BANCO 22/03/07	1	El Directorio ha emitido políticas sobre códigos de conducta institucionales?	no	10	10
	2	El código de conducta ha sido debidamente difundido al personal y se hacen evaluaciones para determinar su cumplimiento?	no	10	10
	3	La entidad cuenta con una unidad de reclamos para entender a sus clientes?	no	10	10
	4	Considera que el banco al que usted está evaluando es un actor en el ámbito social?	no	10	10

SOCIOS ESTRATEGICOS DEL BANCO

Se consideran como socios estratégicos del banco a la calificadora de riesgos, la firma auditora externa, la Superintendencia de Bancos y Seguros y los comités considerando como los principales al Comité de Administración Integral de riesgos, Comité de Auditoría, Comité ALCO, es fundamental para el supervisor bancario tener una visión amplia y comparativa respecto a los resultados emitidos por cada uno de estos entes que le permitan utilizar como inputs en su evaluación, así como de ser el caso, confirmar sus apreciaciones producto de la supervisión efectuada, pues la firma calificadora de riesgos otorga una calificación de riesgos considerando una metodología aprobada por el organismo de control, el auditor externo debe evaluar el sistema de control interno, el cual incluye las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad que aseguren una conducción ordenada y eficiente del negocio, la Superintendencia es el ente de control encargada del análisis financiero y supervisiones insitu y los comités son los órganos colegiados asesores de la Alta Gerencia encargados de efectuar el control de la administración de los riesgos de la entidad.

SOCIOS ESTRATEGICOS					
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIMIENTO	EVALUA	PUNTAJE MAXIMO
Calificadora de Riesgos	1	La Entidad cuenta con una calificadora de riesgos aprobada por la Superintendencia de Bancos?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	La calificadora de riesgos ha explicado en detalle su metodología al organismo de control?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	La calificación otorgada por la calificadora de riesgos difiere de la percepción que tiene el organismo de control respecto al banco?	<input type="text" value="si"/>	10	10
Auditoria Externa	1	Está el auditor externo calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros de acuerdo con las disposiciones legales vigentes?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	La auditoría externa tiene la suficiente independencia para la preparación y ejecución de su plan de trabajo, así como para reportar sus conclusiones a los niveles jerárquicos correspondientes dentro de la entidad y los organismos de control?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	El banco considera que los informes de auditoria externa constituye una herramienta de utilidad?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	4	Existe una relación cordial entre la firma de auditoria externa y la entidad controlada?	<input type="text" value="si"/>	10	10
Superintendencia de Bancos y Seguros	1	Toda transferencia de acciones por porcentaje igual o mayor al 6% ha sido notificada a la Superintendencia de Bancos Y Seguros?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	Ha sido objetada por la Superintendencia alguna transferencia de acciones?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	El Banco ha recibido más de tres notificaciones sobre incumplimientos legales por parte del organismo de control en el último año?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	4	Existe una relación abierta y de comunicación entre el banco y la entidad de control?	<input type="text" value="si"/>	10	10
comités	1	Cuenta la entidad con un comité integral de riesgos y cumple con sus funciones?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	Se cuenta con un comité de auditoría y cumple sus funciones?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	La entidad cuenta con un Comité de Activos y Pasivos y cumple con sus funciones?	<input type="text" value="si"/>	10	10

BANCO
22/03/07



IMPRIMIR

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Para el supervisor bancario es de suma importancia tener un conocimiento adecuado del negocio de la entidad bancaria supervisada y conocer su perfil de riesgo, tamaño y naturaleza, para lo cual debe profundizar en el análisis de la planificación estratégica, misma que requiere de la elaboración de un plan de negocios realista, coherente, utilizando los recursos que dispone la organización, procurando el logro de los objetivos propuestos y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitan controlar dicho logro, la determinación del segmento de mercado, perfil del cliente óptimo deseado, productos con los que atenderá y tecnología crediticia por línea

de negocio acorde con su estrategia. Además, la entidad debe contar con políticas y límites de exposición, procesos y procedimientos debidamente definidos y aprobados por el Directorio .

PLANIFICACION ESTRATEGICA					
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIMIENT	EVALUA	PUNTAJE MAXIMO
Estrategia	1	La entidad está en condiciones de seguir como negocio en marcha?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	La planificación estratégica de la casa matriz está acorde con los objetivos estratégicos del grupo financiero al que pertenece?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	Cuenta la entidad con un plan estratégico que permite definir la identidad corporativa (misión, visión) los objetivos estratégicos de la organización en materia de negocios (créditos), así como sus fortalezas, debilidades y riesgos en dicho segmento de negocios?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	4	La planificación se fundamenta en un conocimiento adecuado del segmento de mercado al que apunta, medida a través de estudios de mercado y se encuentra documentado y aprobado?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	5	Dentro del plan estratégico, se define la estrategia de manejo de liquidez, así como sus fortalezas y debilidades dentro del segmento de negocios en el que actúa?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	6	Dentro del plan estratégico, se define la estrategia de manejo de tasa de interés, los objetivos de la organización en materia de precios frente a la competencia, así como sus fortalezas y debilidades dentro del segmento de negocios en el que actúa?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	7	Los planes de organización se plasman en presupuestos de operación?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	8	Se cuantifica las metas estratégicas que permitan a la administración evaluar objetivamente su cumplimiento y el éxito de la gestión?	<input type="text" value="si"/>	10	10 ver menu
Políticas y límites de exposición	1	Se cuenta con políticas coordinadas con los objetivos estratégicos del negocio?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	La entidad cuenta con políticas de crédito formalmente estructuradas, documentadas y comunicadas al personal?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	En función de una muestra, las políticas con que cuenta la entidad son aplicadas a la operatividad de la misma?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	4	Los límites de riesgo o exposición definidos por la entidad efectivamente se cumplen?	<input type="text" value="si"/>	10	10
Procesos y procedimientos	1	El manual de administración integral de riesgos contempla la revisión continua y permanente de los riesgos a los cuales está expuesta la institución?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	En los manuales de procesos y procedimientos de la entidad se asegura el cumplimiento de políticas definidas?	<input type="text" value="si"/>	10	10

RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO RESPECTO A CONTROL INTERNO

Dado que el sistema de control interno en una entidad bancaria establece la eficiencia de las actividades financieras, el supervisor bancario debe analizar el grado de responsabilidad que el Directorio y la Alta administración de la entidad tienen respecto a los sistemas de control para determinar si las políticas dictadas se están interpretando e implementando en forma correcta, se toman en cuenta los cambios en las condiciones y se adoptan de inmediato medidas correctivas, existe adecuada supervisión de las operaciones de subsidiarias y afiliadas, así como determinar si la Unidad de auditoría interna tiene la suficiente independencia y autoridad para la

preparación y ejecución de su plan de trabajo, y cumple con las funciones encomendadas a dicha unidad considerando los principios de Basilea determinados para el efecto.

RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO RESPECTO AL CONTROL INTERNO					
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIMIENTO	EVALUAC	PUNTAJE MAXIMO
Sistema de control interno aprobado BANCO 22/03/07	1	El sistema de control interno de la entidad ha sido aprobado por el Directorio?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	Existen sistemas de control que determinan si el banco dejó de cumplir a menudo con las fechas de cierre de balance y de entrega de información, tanto interna como externa?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	Existe supervisión y monitoreo adecuados de las operaciones con subsidiarias y afiliadas?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	4	La entidad comprende que el control interno de la entidad es llevada a cabo por todo el personal de la entidad?	<input type="text" value="si"/>	10	10
Area de Auditoría Interna	1	El área de Auditoría Interna tiene la suficiente independencia y autoridad para la preparación y ejecución de su plan de trabajo, así como para reportar sus conclusiones a los niveles jerárquicos correspondientes y a los organismos de control?	<input type="text" value="si"/>	10	10 <input type="button" value="ver menu"/>
	2	El área de Auditoría Interna tiene la suficiente experiencia, entrenamiento técnico y capacidad profesional para desarrollar su trabajo?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	Considera que la unidad de auditoría interna cumple con las funciones para las cuales fue creada en la organización?	<input type="text" value="si"/>	10	10

RIESGO OPERACIONAL

El crecimiento de las pérdidas operacionales ha generado la necesidad de considerar al riesgo operacional como una categoría de riesgo distinta que requiere un sistema de gestión específico similar al de los riesgos de crédito, de mercado y de liquidez, motivo por el cual para el supervisor bancario constituye un riesgo a evaluarse considerando los parámetros establecidos por la normativa vigente pues el riesgo operativo 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, motivo por el cual considerando su importancia en el presente elemento se consideran los procesos, la estructura

organizacional y las políticas para la administración de recursos humanos, adicionalmente, cabe señalar que si bien en el riesgo operativo se incluye el riesgo legal y las políticas para la administración de la tecnología para el plan de continuidad, para efectos de la presente evaluación se han considerado protocolos por separado.

RIESGOS OPERACIONALES					
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIMIENTO	EVALUA	PUNTA MAX
Procesos BANCO 22/03/07	1	Cuenta la entidad con un Mapeo de sus Macroprocesos, procesos y subprocesos así como un inventario de los mismos?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	En los procesos establecidos por el banco son fácilmente detectados los niveles de control?	<input type="text" value="si"/>	10	10
Estructura organizacional	1	La estructura organizacional de la entidad define las responsabilidades y roles, ayudando así a los empleados a realizar adecuadamente sus funciones?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	Existe un área o departamento asignado a monitorear las operaciones de las subsidiarias locales y del exterior?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	Además del organigrama estructural, el banco cuenta con un orgánico funcional?	<input type="text" value="si"/>	10	10
Política para adm de rrhh	1	Existe la asignación de responsabilidades para la administración de los riesgos de manera formal?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	Se ha divulgado a todos los empleados la visión estratégica, políticas, responsabilidades?	<input type="text" value="si"/>	10	10

IMPRIMIR

ver menu

POLITICAS PARA LA ADMINISTRACION DE TECNOLOGIA PARA EL PLAN DE CONTINUIDAD

El supervisor bancario con el fin de conocer la calidad de la gestión para la administración de la tecnología con el objeto de evaluar el plan de continuidad de la entidad debe conocer como el banco entiende su infraestructura de tecnología de información, analizando primeramente si los objetivos estratégicos del plan organizacional se alinean al plan estratégico de tecnología de información, si identifica y evalúa los riesgos verificando las características de los sistemas, si desarrolla un plan de seguridad, lo implementa y desarrolla con un examen de

factibilidad tecnológica, así como determinar si cuenta con un control adecuado de sus aplicaciones y los datos procesos por el software son íntegros.

POLITICAS PARA LA ADM DE TECNOLOGÍA PARA EL PLAN DE CONTINUIDAD					
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIEMI	EVALUAC	PUNTAJE MAXIMO
Entender infraestructura de TI	1	Conoce el responsable de tecnología el contenido del plan estratégico?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
	2	Los objetivos estratégicos del Plan organizacional se encuentran alineados al Plan Estratégico de tecnología de información?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
	3	En el cambio de aplicaciones de TI. Existe una adecuada gestión de proyectos?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
	4	Existe una adecuada segregación de funciones en el Departamento de Sistemas?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
	5	Existe una identificación de la información crítica del negocio bancario y de los riesgos de TI del banco?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
	6	Los empleados conocen las cláusulas de confidencialidad existentes y se cuenta en la entidad con programas de concientización?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
	7	Existen políticas y procedimientos de seguridad de la organización en un proceso disciplinario formal?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
Identificar y evaluar los riesgos	1	Como parte de la evaluación de riesgos de TI se analiza las características de los sistemas, vulnerabilidad y análisis de control	<input type="text" value="SI"/>	10	10
	2	Se cuenta con un plan de implementación con responsables y cronograma de ejecución que permita efectuar una evaluación de los riesgos identificados	<input type="text" value="SI"/>	10	10
Desarrollar un plan de Seguridad	1	Cuenta la IFI con un plan de contingencia de TI y con un plan de continuidad del negocio por lo menos para procesos críticos?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
	2	Se cuenta con políticas de seguridad de la información?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
Implementación y Desarrollo	1	La organización ha definido los requerimientos de negocio a ser satisfechos por el nuevo sistema, propuesto o modificado, previamente a desarrollar, implementar o modificar cualquier proyecto?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
	2	La organización ha establecido un exámen de factibilidad tecnológica, análisis de costos y beneficios de cada alternativa?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
Control de Aplicaciones	1	Los sistemas de aplicación cuentan con controles para la autorización de transacciones, perfil de usuarios para los sistemas automatizados en función de una adecuada segregación de funciones de usuarios ?	<input type="text" value="SI"/>	10	10
	2	Los datos procesados por el Software son íntegros? Están sujetos a procesos manuales?	<input type="text" value="SI"/>	10	10

GESTION DE RIESGOS

Considerando que es responsabilidad de la entidad la administración de sus riesgos y por parte del supervisor evaluar la calidad de dicha gestión, es imprescindible al momento de la evaluación tomar en cuenta que la teoría de la Gestión de riesgos, no es otra cosa que tomar decisiones sobre la base de las expectativas de beneficios futuros ponderando las posibilidades de pérdidas, controlar la puesta en práctica de las decisiones y evaluar los resultados de las mismas de manera homogénea y ajustada según el riesgo asumido, siempre en busca de: 1) Reducir las

pérdidas económicas de la entidad financiera, 2) Reducir la pérdida de valor de los activos, 3) Reducir la volatilidad de los resultados, 4) Reducir el impacto sobre la posición financiera provocada por eventos externos. En tal virtud, considerando dicho contexto es necesario evaluar la gestión de los riesgos de crédito, liquidez y mercado analizando si son adecuadamente identificados, medidos, controlados y monitoreados por la entidad.

Gestión de Riesgos						
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIMIENTO	EVALUA	PUNTAJ MAXIMO	
Riesgo de Crédito	1	Se han identificado indicadores claves de desempeño y factores críticos del éxito que se relacionan principalmente con el riesgo de crédito?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
	2	Se han establecido mediciones del éxito para la estrategia y las actividades de riesgo de crédito?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
	3	Se cuenta con un proceso periódico para medir el riesgo de crédito y su rendimiento?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
	4	El departamento de auditoría interna ha realizado pruebas orientadas a determinar si se cumplen las políticas, procedimientos y requerimientos regulatorios en materia de riesgo crediticio?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
Riesgo de Liquidez	1	Existe en la institución una evaluación de los principales factores de riesgo inherentes a sus principales fuentes de fondeo y del impacto en su organización?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
	2	Dicha evaluación se efectúa sobre la base de una metodología formal que se encuentra documentada y aprobada?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
	3	La institución cuenta con un plan de contingencia que dirige la estrategia para gestionar situaciones de crisis de liquidez.	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
	4	Existe una unidad independiente del área de negocios que controle y realice un seguimiento de los riesgos de liquidez?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
Riesgo de Mercado	1	La institución cuenta con con políticas de inversiones y relacionadas con el manejo de tasas de interés, formalmente estructuradas, documentadas y comunicadas al personal?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
	2	Se cuenta con estudios de tendencia de tasas de interés en el mercado que permitan identificar el impacto sobre el margen financiero y sobre el valor económico del patrimonio?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
	3	La información para la medición del riesgo de mercado se toma de bases de datos seguras y confiables?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	
	4	Existen informes para modificar límites y/o metodologías de medición que incluyan recomendaciones y conclusiones de riesgo de mercado?	<input type="text" value="SI"/>	10	10	

RIESGO LEGAL

Como se indico anteriormente, si bien el riesgo legal es parte del riesgo operacional para efectos de esta tesis, se ha considerado de vital importancia tratarlo como un punto aparte para puntualizar los aspectos que deben evaluarse como parte de una adecuada gestión del gobierno corporativo. El riesgo legal se encuentra latente en todas las actividades que ejecuten las entidades que forman parte de dichos sistemas, así como en todos sus actos y contratos, razón

por la cual, el supervisor debe evaluarlo en todo el accionar de una institución sin estar él circunscrito tan solo al giro ordinario del negocio, sino que también extiende su amenaza a todos los actos y contratos que debe ejecutar la entidad para poder desarrollar su objeto social.

RIESGO LEGAL					
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIMIENTO	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO
Esquema y políticas de orden legal					
BANCO 22/03/07	1	Se ha comprobado la legalidad de la designación de los representantes legales y directores?	Si	10	10
	2	La reglamentación interna cuenta con buenas prácticas de control interno y con una valoración de orden legal?	Si	10	10
	3	Cuenta la entidad con procesos que le permiten determinar la afectación económica como consecuencia de la materialización de un riesgo legal?	Si	10	10
	4	Existe la reglamentación para el control de lavado de activos?	Si	10	10
	5	Respecto a la gestión crediticia, la entidad cumple con los parámetros legales definidos a fin de recuperar efectivamente la cartera?	Si	10	10
	6	Existe duplicidad en los objetos sociales de las compañías que conforman el grupo financiero?	Si	10	10
	7	La alta administración está al tanto del avance procesal en los juicios que interviene la entidad ?	Si	10	10
	8	La entidad cumple con las disposiciones legales relativas a sus obligaciones como empleador frente al IESS?	Si	10	10
	9	La institución cumple con la legislación vigente en materia laboral?	Si	10	10

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

El monitoreo constituye un pilar fundamental en la administración de riesgos, siendo responsabilidad del directorio y la alta gerencia darle seguimiento sistemático a los niveles de riesgo, niveles de exposición y demás reportes que permiten la toma oportuna de decisiones. En este sentido, el supervisor debe evaluar si el sistema de reportes para la alta gerencia y el Directorio permite de manera regular (al menos mensual) y oportuna mantener el control del cumplimiento de las políticas de exposición y límites; así como de las tendencias de las posiciones de riesgo por cada variable relevante de la cartera (concentración, cobertura, índices

de morosidad, nivel y gestión de la recuperación de créditos problemáticos, situación de riesgo de los mayores deudores, límites legales, regularización de excepciones, cumplimiento de objetivos por canales de distribución, evolución del entorno macroeconómico, entre otros.

Los reportes deberían contener conclusiones y recomendaciones que permitan la toma oportuna de decisiones y/o, si es del caso, la redefinición de políticas y límites así como de la estrategia comercial de la entidad, a fin de mitigar exposiciones importantes de riesgo.

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL					
ASPECTO A EVALUAR	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	CUMPLIMIENTO	EVALUAC	PUNTAJ MAX
BANCO 22/03/07	1	El Directorio y la alta gerencia monitorean o dan seguimiento sistemático a los niveles de riesgo y excepciones a través de reportes internos?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	2	Son frecuentes, puntuales, precisos y relevantes los reportes existentes en la entidad?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	3	Los reportes e informes son distribuidos a las personas apropiadas para asegurar se tome la acción apropiada cuando sea necesaria?	<input type="text" value="si"/>	10	10
	4	Se incluyen conclusiones y recomendaciones en los reportes o informes que permitan la redefinición de políticas y límites así como la estrategia?	<input type="text" value="si"/>	10	10

3.3 EXPLICACION DE LA METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION

Con ayuda de un experto en informática⁶⁰, se procedió a efectuar un sistema informático denominado “Evaluador de la calidad de la Gestión del Gobierno Corporativo” aplicable para bancos privados ecuatorianos, cuyo principal objetivo es contar con una herramienta de evaluación a ser utilizada principalmente por el jefe de equipo de una supervisión una vez que haya concluido con la auditoría integral efectuada a un banco privado ecuatoriano, que le permita determinar una calificación de la calidad de gestión del gobierno corporativo y tomar medidas de acción oportunas, el software fue desarrollado utilizando la herramienta Microsoft Visual Basic

⁶⁰ BURGOS, Gonzalo: Ingeniero de Sistemas de la Politécnica Nacional. Quito-Ecuador.

6.0 para el diseño de las pantallas de entrada de datos, el procesamiento de la información y la herramienta Microsoft Access para el almacenamiento de la misma.

Visual Basic 6.0 es un poderoso lenguaje de programación que permite desarrollar sistemas informáticos mediante el diseño de pantallas de ingreso de datos o información, incluir imágenes, fotografías, etc y que puede enlazarse a diversos manejadores de Base de Datos (Microsoft Access, Microsoft Foxpro, Oracle, Sql Server, etc) para almacenar la información, creando de esta manera bases de datos personalizadas.⁶¹

El sistema informático "evaluador de la calidad de gestión del gobierno corporativo" aplicado a bancos privados ecuatorianos cuenta con las opciones Crear Banco y Buscar Banco. El usuario del sistema al ingresar en la opción Crear Banco (aceptar) ingresa a un menú de evaluación que consta con el listado de los bancos existentes a la fecha en el sistema financiero ecuatoriano especificando si se trata de un banco grande, mediano o pequeño conforme el Peer Group⁶² determinado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la fecha de corte de la supervisión.

La opción Buscar Banco permite utilizar la información ya ingresada con anterioridad por el supervisor responsable de dicha evaluación de campo, escogiendo la fecha de corte requerida, sin opción de cambios, solo es consulta.

En la siguiente pantalla el supervisor cuenta con un menú que contiene los diversos aspectos a evaluar referentes a: calidad de los accionistas, calidad de los directores, código de ética, socios estratégicos del banco, planificación estratégica, responsabilidad del gobierno respecto al control interno, riesgo operacional considerando las políticas para la administración de tecnología, la gestión de los riesgos de crédito, liquidez y mercado, riesgo legal y, el sistema de información gerencial.

⁶¹ (BURGOS, *Ibidem*)

⁶² Peer Group para bancos es la agrupación que efectúa la Dirección de Estudios de la Superintendencia de Bancos en función del tamaño de los activos para comparar los indicadores financieros.

En las variables anteriormente citadas, el supervisor deberá calificar en función de cada protocolo y conforme el conocimiento de la entidad y los resultados de la visita de campo, para asignar una calificación final a la entidad evaluada, adicionalmente, cuenta con estándares⁶³ que se despliegan haciendo doble click sobre cada pregunta, y se oculta haciendo un solo click, constituyéndose en una verdadera guía para el supervisor. Ver estándares en **Anexo No.9**.

Los pesos ponderados⁶⁴ que asigna el sistema informático para evaluar la calidad de la gestión se han considerado en un rango de 0 al 100% (calificación peso ponderada), considerando que dicho rango es adecuado para obtener resultados comparables, tomando en consideración la importancia de los aspectos a evaluar que se han determinado en el capítulo II de la presente tesis y el tamaño del banco (Grande, mediano y pequeño), asignándole una calificación con las respectivas conclusiones como sigue:

CALIFICACION PESO PONDERADA

GRANDE	CALIF	MEDIANO	CALIF	PEQUEÑO	CALIF
0 a 50%	5	0 a 20%	5	0 a 15%	5
51 a 60%	4	21 a 40%	4	16 a 30%	4
61 a 70%	3	41 a 60%	3	31 a 55%	3
71 a 90%	2	61 a 80%	2	56 a 75%	2
91 a 100%	1	81 a 100%	1	76 a 100%	1

En cuanto a la calificación y las conclusiones definidas, se han considerado como base los parámetros utilizados por la Oficina del Contralor de la Moneda (OCC),⁶⁵ es una agencia del Departamento de Tesoro de los Estados Unidos. La OCC autoriza, reglamenta y supervisa más de 2,500 bancos nacionales y sus filiales de operación. La OCC asegura un sistema bancario nacional seguro, estable, y competitivo que brinda apoyo a los ciudadanos, a las comunidades, y

⁶³ El estándar constituye una practica adecuada que la entidad debe de contar y sirve de guía para la evaluación por parte del supervisor bancario.

⁶⁴ peso ponderado es la asignación de un valor porcentual en función de la importancia de cada elemento.

⁶⁵ **OCC:** Curso de Evaluación de la Gerencia ASBA Santa Cruz. Bolivia.Septiembre 2003. Pág 5

a la economía de los Estados Unidos. La OCC también supervisa subsidiarias con autorizaciones federales de bancos del exterior, quienes asignan una calificación CAMELS a las entidades controladas entre 1 y 5 considerando como 1 lo mejor y 5 lo peor, en función de la calidad de la gestión y administración de cada uno de los componentes, en tal virtud, la presente herramienta tecnológica informática asigna en función de los resultados totales de la evaluación de cada uno de los elementos analizados una calificación conforme sigue: Ver un ejemplo en el

Anexo No.10

CALIFICACION	CONCLUSIONES
1	Desempeño sólido, prácticas sólidas de manejo de riesgo, el riesgo es identificado, medido, controlado y monitoreado.
2	Desempeño satisfactorio, Prácticas satisfactorias de manejo del riesgo, deficiencias son menores, el riesgo es identificado, medido, controlado y monitoreado.
3	Desempeño requiere mejora, prácticas del manejo de riesgo están por debajo de un nivel satisfactorio, la habilidad de la administración es insuficiente,
4	Desempeño deficiente, Prácticas inadecuadas de manejo de riesgo, el nivel de problemas y la exposición al riesgo son excesivos, la administración tiene que ser reemplazada.
5	Desempeño deficiente, Prácticas deficientes de manejo de riesgo, la administración no puede corregir los problemas, tiene deficiencias graves, los riesgos no son identificados, medidos, monitoreados ni controlados y estos amenazan la viabilidad del banco y los recursos de los depositantes.

Finalmente, una vez obtenidos los resultados de la evaluación de la gestión del gobierno corporativo, en función de las calificaciones otorgadas a las bancos con sus respectivas

características, el supervisor bancario deberá de manera ética, concisa y decidida tomar decisiones y medidas pertinentes que permitan mitigar los posibles riesgos que se puedan derivar, para lo cual se propone considerar lo siguiente:

En el caso de que un banco es calificado con "1" es decir una entidad que demuestra un desempeño sólido, prácticas sólidas de manejo de riesgo, el riesgo es identificado, medido, controlado y monitoreado, requiere una supervisión extrasitu (Análisis financiero y de riesgos en la Superintendencia de Bancos y Seguros) trimestral que garantice el monitoreo continuo de que su calidad permanece en el tiempo, no es una entidad considerada como prioridad de supervisión insitu (Ejecución de supervisiones de campo) por lo tanto, tan solo en caso de presentarse aspectos puntuales a revisar se programará una supervisión.

En el caso de que un banco es calificado como "2" es decir, es una entidad que demuestra un desempeño satisfactorio, prácticas satisfactorias de manejo del riesgo, las deficiencias que presenta son menores, el riesgo es identificado, medido, controlado y monitoreado, requiere una supervisión extrasitu mensual con énfasis en el monitoreo de las deficiencias determinadas, y una supervisión puntual anual considerando las prioridades de supervisión definidas, que garantice que la entidad se encuentra regularizando oportunamente sus deficiencias, con lo cual el supervisor debería propender a que la entidad cuente con todas las características de una adecuada gestión de riesgos para ser calificada como "1".

En el caso de que un banco es calificado como "3", es decir, es una entidad con un desempeño que requiere mejora, pues sus prácticas del manejo de riesgo están por debajo de un nivel satisfactorio, la habilidad de la administración es insuficiente, se trata de una entidad que requiere un cronograma de regularización con las medidas de acción a efectuar, fechas de cumplimiento y responsables, con la debida aprobación del Directorio del banco, en el que se estipule el fortalecimiento de la gestión y su administración, mismo que deberá ser monitoreado permanentemente, es necesario un seguimiento semanal extrasitu e insitu semestralmente.

En el caso de que un banco es calificado como "4", es decir, es una entidad con un desempeño deficiente, con prácticas inadecuadas de manejo de riesgo, el nivel de problemas y la exposición al riesgo son excesivos, la administración tiene que ser reemplazada, es necesario decidir la aplicación de un Programa de vigilancia con la designación de un interventor y/o un plan de regularización de la entidad y verificar su cumplimiento, se dispondrán todas las medidas de carácter preventivo y correctivo que sean necesarias e impondrá las sanciones pertinentes, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que tuviere lugar, es necesario un seguimiento extrasitu diario.

En el caso de que un banco es calificado como "5", es decir, es una entidad con un desempeño deficiente, con prácticas deficientes de manejo de riesgo, la administración no puede corregir los problemas, tiene deficiencias graves, los riesgos no son identificados, medidos, controlados ni monitoreados y estos amenazan la viabilidad del banco y los recursos de los depositantes, es necesario proceder con una liquidación forzosa de la entidad financiera considerando previamente las respectivas medidas cautelares.

Cabe señalar que la opción Salir, permite salir del menú grabando la información obtenida en las pantallas de evaluación. La información es almacenada en una Base de Datos de Microsoft Access llamada GESTIONTESIS, ubicada en la carpeta C: tesis sistema>Gestion Tesis.

El sistema informático Evaluador de la calidad de gestión de gobierno corporativo tiene el nombre de **evaluador de la gestión del gobierno corporativo con estándares.exe** y se ejecuta al pulsar el ícono del mismo nombre.

El usuario del software necesita tener como supervisor un conocimiento previo del negocio bancario, el perfil de riesgo y la gestión de administración integral de riesgos de la entidad evaluada, lo cual coadyuvará a contar con una evaluación más objetiva de la calidad de la gestión del gobierno corporativo. El software evaluador está diseñado como una aplicación

intuitiva que guía al usuario en todo el proceso de evaluación de gobierno corporativo, proporcionando una calificación sobre la calidad de la gestión de gobierno corporativo a medida que el usuario lo considere necesario.

3.4. ANALISIS

La crisis bancaria del año 1999, reflejo entre otras deficiencias, la falta de una supervisión preventiva con un enfoque de riesgos efectuada de manera ex ante y no ex post, que evalúe de manera oportuna y profesional a las entidades bancarias, no solo el análisis de ciertas cuentas contables, sino también profundizar en el conocimiento del negocio desde el grado de compromiso del Directorio y el alta gerencia, su planificación estratégica, cumplimiento de políticas y procedimientos como parte de la operatividad de la entidad, y la calidad de los procesos y gestión de administración de cada uno de los riesgos; con lo cual se contribuye a que las entidades financieras cuenten con una cultura de riesgos que evite posibles crisis en el futuro que afectan directamente a la población ecuatoriana y sus intereses económicos y de desarrollo del país.

Con la presente herramienta metodológica informática se pretende dotarle al organismo de control conforme su objetivo estratégico “supervisión por riesgos, de manera preventiva y oportuna” con un marco de evaluación que agrupa los aspectos a considerar para la administración de los riesgos considerados en la normativa existente en la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Mejores Prácticas conforme lo establece el Comité de Basilea y demás organismos internacionales referentes.

El objetivo central de proponer esta herramienta metodológica es aportar en el proceso de supervisión con un parámetro profesional y ético traducido en una calificación para la institución financiera, la existencia de una base de datos de información histórica, y una guía para la toma de decisiones de manera estandarizada y ética, que coadyuve a la sostenibilidad del sistema financiero ecuatoriano.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- En el Ecuador no existe un Código de Buenas Prácticas bancarias de Gobierno Corporativo aplicado para los bancos privados ecuatorianos.
- La Superintendencia de Bancos y Seguros no cuenta con una norma específica para la evaluación del gobierno corporativo, a pesar de que existen lineamientos específicos para la administración de cada uno de los riesgos que es parte integrante de la gestión del gobierno corporativo.
- Es imperioso que el organismo de control del Ecuador efectúe una supervisión de los riesgos, efectiva, consolidada, preventiva e integral que le permita al supervisor determinar con oportunidad posibles riesgos en las instituciones financieras y proponer medidas correctivas.
- Ningún supervisor bancario es capaz de entender en forma particular todos los riesgos de los bancos, lo que sí se puede es alentar a las entidades para que minimicen sus riesgos con mecanismos de prevención en función de su propia naturaleza e identificar las áreas más vulnerables de los bancos a fin de incentivar el establecimiento oportuno de medidas correctivas por parte de la administración y/o el directorio.
- No existe en la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador una metodología como herramienta informática que sirva de guía al supervisor bancario para evaluar la calidad de gestión del gobierno corporativo.
- Es imprescindible contar con una herramienta metodológica informática que constituya una guía de supervisión para orientar al Jefe de Equipo hacia la evaluación ordenada de la calidad de los procesos de gestión de un banco privado ecuatoriano y el cumplimiento de

las disposiciones normativas especialmente en los aspectos cualitativos de la administración de riesgos.

- Una adecuada administración de riesgos del gobierno corporativo de una entidad bancaria constituye la identificación, medición, control y monitoreo de sus riesgos considerando entre lo más importante, una claridad en las responsabilidades del Directorio y la alta Gerencia y un alto grado de involucramiento, honestidad, competencia, habilidad operacional y adecuadas practicas financieras, contar con órganos y comités de apoyo para la adecuada autonomía, contar con procesos de gestión de riesgo organizado y documentados para lo cual el directorio debe fortalecer continuamente las unidades de riesgo, considerando que las unidades del negocio son tomadoras del riesgo y la unidad de riesgo y el comité son controladores del mismo.

4.2. RECOMENDACIONES

- La Superintendencia de Bancos y Seguros debe instar a través de la Asociación de Bancos Privados la elaboración de un Código de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo aplicable en el Ecuador.
- Difundir permanente el Código de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el ambiente financiero y empresarial ecuatoriano.
- Convocar a la comunidad financiera y empresarial ecuatoriana y promover su adhesión al Código de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo.
- Coordinar simultáneamente los dos organismos de supervisión como autoridades de regulación de la banca y de las sociedades en el Ecuador, con el fin de sugerir al Poder Legislativo las reformas legales y reglamentarias que sean necesarias, a efectos de que las recomendaciones del Código de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, así como los

principios de mejores prácticas que se incorporen, no se vean obstaculizados por deficiencias de carácter regulatorio.

- El organismo de control debe elaborar una normativa específica que aclare los aspectos que deben considerarse como parte de la gestión del gobierno corporativo haciendo referencia a la normativa existente y en aquellos casos no definidos proponer los ajustes necesarios, como por ejemplo como evaluar el fit and prooper.
- La Superintendencia de Bancos y Seguros como un ente estatal debe cumplir con la Ley de Transparencia de la Información, comunicando al público en general sobre los posibles riesgos que presente las instituciones financieras ecuatorianas.
- El ente controlador debería contar con una base de datos de los accionistas, directores y altos funcionarios de la entidades que permita contar con información histórica para facilitar la calificación de la idoneidad.
- Se considera necesario que el organismo de control cuente con un comité colegiado que utilice conjuntamente las alertas tempranas e información gerencial existente, así como otra que podría incluirse en un datawarehouse que les permita definir prioridades de supervisión a nivel del sistema financiero, determinar políticas de supervisión, verificar el cumplimiento de los procesos de supervisión con calidad y oportunidad, entre lo más importante.
- El organismo supervisor de la banca ecuatoriana, considerando el alcance del presente trabajo, debe adoptar y aplicar el software de evaluación de la gestión del Gobierno Corporativo como un plan piloto a ejecutar para determinar la factibilidad de la puesta en marcha de esta herramienta metodológica, misma que podría ser objeto de reajustes y adoptarlo a nivel nacional como un protocolo estandarizado de evaluación.

BIBLIOGRAFIA

- ARGANDOÑA**, Antonio. **SEGURA**, Federico. Enciclopedia Práctica de Economía. Editorial Orbis. Barcelona, 2000
- BURGOS**, Gonzalo: Ingeniero de Sistemas de la Politécnica Nacional. Quito-Ecuador.
- CORREA**, Rafael. De Banana Republic a la No República. Las Tres Últimas Décadas de la Historia Económica del Ecuador. Artículo Económico Pág.12
- BOLSA DE VALORES DE MEXICO**: Revista Iberoamericana de Mercado de Valores. Ed. No. 2. Marzo de 2001.
- Comité de Basilea**: Enhancing corporate governance for banking organisations. Febrero 2006.
- Comité de Basilea**: auditoria interna en entidades financieras y la relación de los supervisores con los auditores. Agosto 2001
- Comité de Basilea**: Nuevo Acuerdo de capital. Abril 2003.
- Comité de Basilea**: Principios Básicos para una supervisión efectiva. Octubre 2006
- Comité de Basilea**: "Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación" (de julio del 2002 y febrero del 2003)
- CAF** "Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo"
- Codificación de la Ley de Compañías**: Corporación de estudios y publicaciones. Agosto 2005.
- Dirección Nacional de Riesgos**: Guía para la aplicación de los cuestionarios de evaluación de la administración de riesgos - Mayo 2004.
- Dirección Nacional de Riesgos**: Guía de Riesgo Legal. Octubre 2005.
- FERRE**, Emilio: Comisión Nacional de Valores. Conferencia - Tercera Mesa Redonda de Gobierno Corporativo. Ciudad de México. Abril de 2002.
- GUTIERREZ**, Paola. Colombian Chambers of Commerce Confederation / Confecamaras. Estudio de Gobierno Corporativo en América Latina. Colombia. 2004.

INVESTORS OPINIÓN SURVEY: Gobierno Corporativo en Latinoamérica. Mckinsey & Co. Ed. 2002.

KPMG: Boletín Financiero Auditoría Interna En Entidades Financieras y la relación de los Supervisores con los Auditores - Comité De Basilea para la Supervisión Bancaria, Bank For International Settlements - Colombia, Abril 2002

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero: Corporación de estudios y publicaciones. Marzo 2005.

LUBRANO, Mike. Conferencia - Mesa Redonda de Gobierno Corporativo. Ciudad de México, abril de 2002.

MICROSOFT: Pánico financiero en Gran Bretaña. Artículo. Biblioteca de Consulta Encarta 2006.

Muñiz Gonzales, Rafael: autor del libro "Marketing en el siglo XXI"

Nueva Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria: Aprobada con Res.JB-2007-963 del 11 de enero/07.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICOS (OECD): Principles of Corporate Governance. Traducción de la versión original en inglés. Edición 2004.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE COMISIONES DE VALORES: Documento del Comité para la promoción del mercado de capitales en economías emergentes. 2002.

OCC: Curso de Evaluación de la Gerencia ASBA Santa Cruz. Bolivia. Septiembre 2003. Pág 5

Valdivia, Luis Rojas: autor artículo "Por qué fracasan los esfuerzos de Planificación Estratégica"

Venegas, Salvador: artículo Evolución Histórica de la Planificación Estratégica.

www.bolsadequito.com

<http://www.asbaweb.org/documentos/publicaciones/PrincipiosBasicosdeBasilea-Octubre2006.pdf>

http://www.condusef.gob.mx/Seccion_Cambiante/Derechos/ci1_act_serv.html.

www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fracplanest.htm>

ANEXO No.1

PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA BANCA SEGÚN BASILEA

Principio 1: Los miembros del directorio deben:

- Estar calificados para sus puestos
- Tener un claro entendimiento de su rol en el gobierno corporativo
- Poder ejercer un buen juicio sobre los asuntos del banco.

Las posibles acciones a tomar son: Evitar conflictos de interés, Inhibirse si hay conflicto de interés, dedicar tiempo y energía suficientes, desarrollar un nivel apropiado de conocimientos y experiencia, evaluar periódicamente las prácticas de Gobierno Corporativo, seleccionar, monitorear y, si es necesario, reemplazar a ejecutivos clave, evaluar el rendimiento de la gerencia, contactar regularmente a la alta gerencia y auditoría interna.

Principio 2: El directorio debe aprobar y supervisar los objetivos estratégicos y los valores corporativos del banco que son comunicados a través de toda la organización a través de:

- Altos estándares de conducta
- Alineamiento de incentivos con los objetivos y valores
- Políticas sobre conflictos de interés
- Barreras de información entre áreas
- Revelación apropiada de los conflictos de interés
- Promoción de la discusión franca y oportuna de los problemas; y
- Protección al personal que realiza denuncias

Principio 3: El directorio debe establecer y hacer que se observen líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas en toda la organización, usando mecanismos como:

- Definición de autoridad y responsabilidad del directorio y la alta gerencia
- Supervisión de acciones de la gerencia y cumplimiento de políticas

- Delegación de funciones al personal y establecimiento de una estructura que promueva la rendición de cuentas
- Definiciones claras, especialmente importantes si se trata de un grupo: matriz y subsidiarias.

Principio 4: El directorio debe asegurar que exista una supervisión apropiada por parte de la alta gerencia, consistente con las políticas del directorio:

- Un grupo central de individuos responsables de la supervisión cotidiana de la gestión bancaria.
- Supervisión a los gerentes de línea

Complementariamente a las situaciones que se deben evitar: Involucrarse de forma inapropiada en las decisiones de las líneas de negocios, asignación de la gestión de una área sin contar con las habilidades y conocimientos necesarios, no poder o no querer ejercer un control efectivo de las actividades de empleados "estrella".

Principio 5: El directorio y la alta gerencia deben usar efectivamente el trabajo de la función de auditoría interna, los auditores externos y las funciones de control interno:

- Reconocer y comunicar la importancia de auditoría interna y los procesos de control interno
- Utilizar hallazgos y verificar su solución
- Promover independencia del auditor
- Requerir que auditoría interna evalúe el control interno
- Verificar que el auditor externo cumpla con estándares y códigos aplicables
- Requerir que el auditor externo evalúe controles sobre reportes financieros
- Considerar rotación periódica del auditor, al menos del socio encargado
- Asegurarse que el auditor externo entienda su obligación de debido cuidado

Principio 6: El directorio debe asegurarse que las políticas y prácticas de compensación son consistentes con la cultura corporativa, estrategia y objetivos de largo plazo, y el ambiente de control bancario que:

- Determina o aprueba la compensación de los directores y la alta gerencia
- Considera las responsabilidades y dedicación de los directores no ejecutivos
- Determina si la compensación se enlaza al rendimiento. Enfatiza el largo plazo antes que el corto plazo.
- Establece condiciones para vender las acciones del banco y afiliadas
- Establece condiciones para otorgar y ajustar el precio de opciones

Principio 7: El banco debe ser gobernado de manera transparente, es decir:

- Los accionistas, terceros interesados y participantes en el mercado deben tener información suficiente sobre la estructura de propiedad y objetivos del banco

Ejemplos de la información importante a revelar son: 1) estructura del directorio y alta gerencia, 2) estructura de propiedad, 3) estructura organizacional, 4) estructura de incentivos, 5) códigos de ética y excepciones aprobadas, 6) políticas sobre conflicto de intereses.

Principio 8: El directorio y la alta gerencia deben entender la estructura operacional del banco, incluyendo cuando el banco funciona en jurisdicciones, o mediante estructuras, que impiden la transparencia ("conozca su estructura").

- Evaluar periódicamente sus necesidades.
- Identificar, medir y gestionar riesgos, definir y entender el propósito.
- Supervisar la evaluación del cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas internas.
- Asegurarse del alcance de los controles internos de la matriz y del auditor externo.
- Asegurarse de la disponibilidad oportuna de la información relevante.

ANEXO No. 2

INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO REGISTRADAS A SEPTIEMBRE DEL 2000

#	Nombre del Banco
1	ABN
2	AMAZONAS
3	ASERVAL
4	AUSTRO
5	BOLIVARIANO
6	CENTRO MUNDO
7	CITIBANK
8	COFIEC
9	COMERCIAL DE MANABI
10	GUAYAQUIL
11	FILANBANCO
12	GNB
13	RUMINAHUI
14	ING BANK
15	INTERNACIONAL
16	LITORAL
17	LLOYDS BANK
18	LOJA
19	MACHALA
20	PACIFICO
21	PICHINCHA
22	PRODUBANCO
23	TERRITORIAL
24	SOLIDARIO
25	SUDAMERICANO
26	UNIBANCO

FUENTE: Superintendencia de Bancos

ELABORACION: La autora

ANEXO No.3

RESPONSABILIDADES DEL DIRECTORIO EN LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

- Conocer y comprender los riesgos inherentes a la estrategia de negocio que asume la institución;
- Determinar y actualizar permanentemente las estrategias, políticas, procesos y procedimientos, que permitan una eficiente administración integral de riesgos; además de su adecuado seguimiento, así como el modo de divulgación y concienciación de la política organizativa, que enfatice la importancia del control del riesgo en todos los niveles de la institución;
- Informarse por lo menos en forma trimestral, sobre los riesgos asumidos, la evolución y el perfil de los mismos y su efecto en los niveles patrimoniales y las necesidades de cobertura, así como sobre la implantación y cumplimiento de estrategias, políticas, procesos y procedimientos por ellos aprobados;
- Asegurarse que la auditoría interna verifique la existencia y cumplimiento del esquema de la administración integral de riesgos de la institución;
- Aprobar la incursión de la institución en nuevos negocios, operaciones y actividades de acuerdo con la estrategia del negocio, a las normas legales y estatutarias y en cumplimiento a las políticas internas de administración integral de riesgos;
- Establecer límites generales prudenciales para la administración de los riesgos, compatibles con las actividades, estrategias y objetivos institucionales y que permitan una eficaz reacción frente a situaciones adversas;
- Implantar medidas correctivas en caso de que las estrategias, políticas, procesos y procedimientos para la administración integral de riesgos no se cumplan, o se cumplan parcialmente o en forma incorrecta;

- Asegurarse de que los niveles de la administración de riesgo establezcan un sistema de medición para valorar los riesgos, vincular el riesgo al patrimonio técnico de la institución y aplicar un esquema para vigilar la observancia de las políticas internas;
- Asegurarse de que la institución cuente con recursos humanos, materiales y equipos que permitan la eficiente administración integral de riesgos;
- Designar a los miembros del comité de administración integral de riesgos; y,
- Las demás que determine la junta general de accionistas u organismo que haga sus veces, o que sean dispuestas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ANEXO No.4

CARACTERISTICAS MINIMAS DE LAS POLITICAS EMANADAS POR EL DIRECTORIO

Las políticas emanadas del directorio o del organismo que haga sus veces deben ser consistentes con sus límites de exposición y se referirán como mínimo a lo siguiente:

- Metodologías y procesos para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de crédito;
- Otorgamiento de crédito, que incluirá criterios o características básicas para definir los sujetos de crédito; garantías; provisiones; criterios de calificación; recuperaciones; castigos; reestructuraciones; y, revelación de información;
- Límites de tolerancia de cartera vencida para cada tipo de producto.
- Una estructura organizacional que defina claramente los procesos, las responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución controlada que participen en el proceso y administración del riesgo de crédito.
- Dicha estructura debe contemplar la separación de funciones entre las áreas de evaluación, de decisión de negocio, asunción de riesgos y las de seguimiento y control;
- Sistemas de información que establezcan los mecanismos para elaborar e intercambiar información oportuna, confiables y fidedigna, tanto interna como externamente; y,
- Tratamiento de excepciones a los límites de exposición y a las políticas.

ANEXO No. 5

FASES DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE CREDITO

1. LA IDENTIFICACION

Es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación crediticia efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos.

Las políticas y estrategias de la institución del sistema financiero deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable; este nivel se manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, normas, procesos y procedimientos que establecen la responsabilidad y la autoridad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse si cambian las condiciones o las tolerancias de riesgo.

En tal sentido, es importante que el supervisor tenga un profundo conocimiento del negocio que lleva adelante la entidad bajo análisis, a través del cabal entendimiento de la estrategia global y comercial propuesta por el directorio y la alta gerencia. Dicha estrategia debe ser el resultado de estudios de mercado del segmento a ser atendido, que revelen las oportunidades y riesgos a los que se expone la entidad.

Las políticas deben ser acordes con la identificación autónoma de los riesgos efectuada y con los lineamientos estratégicos de la entidad, en cuanto a las características del mercado meta que desea atender, así como de los productos comerciales que oferta a su clientela, de tal manera que se asegure que los límites de riesgo aceptados efectivamente se cumplan.

De igual manera, las metas comerciales deben evidenciarse en presupuestos operativos, que permitan de una manera efectiva realizar un seguimiento de la consecución de los objetivos planteados.

Es importante que las políticas se encuentren formalmente aprobadas por los órganos correspondientes, así como su apropiada difusión a las unidades involucradas en el proceso de

crédito. Similar requerimiento debe existir para los manuales de procedimientos, de tal manera que se asegure el cumplimiento de las políticas definidas para cada una de las fases del proceso de crédito: originación, seguimiento y recuperación.

2. LA MEDICION

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

Las metodologías y herramientas para medir el riesgo deben reflejar la complejidad de las operaciones y de los niveles de riesgos asumidos por la institución, la que verificará periódicamente su eficiencia para justificar actualizaciones y/o mejoras según demanden sus necesidades.

La institución, en la actualidad debe contar con técnicas o metodologías para medir el comportamiento y la estructuración de su portafolio crediticio. Es importante que se observe el cumplimiento de los límites legales y de sus políticas internas. Por otra parte, debe evaluarse si la entidad financiera cuenta la institución con metodologías internas de medición de los riesgos crediticios a los que se encuentra expuesta y de calificación de sus clientes, y si estas se encuentran respaldadas por un modelo conceptual, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. JB-2003-602. Los mecanismos de medición del riesgo de crédito deben permitir que su gestión puedan monitorear aspectos como la estrategia del negocio, concentraciones y exposiciones por segmento de negocio, provisiones generales y específicas, capital regulatorio, máximas pérdidas esperadas y capital en riesgo, pricing de la operación y la rentabilidad ajustada al riesgo.

Complementariamente, debe el supervisor asegurarse que la información que recopila la institución para la construcción de sus bases de datos, en lo referente a datos de sus clientes, es

suficiente para la construcción de modelos internos, acorde a lo establecido en la mencionada Resolución, así como también que provengan de fuentes confiables.

3. EL CONTROL

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

Como parte del sistema de control interno, la administración debe establecer los controles administrativos, financieros, contables y tecnológicos necesarios, para asegurar que está administrando adecuadamente los riesgos, conforme las políticas aprobadas por cada institución.

La entidad debe contar con mecanismos que validen permanentemente la aplicación correcta de los procesos y procedimientos adoptados por la entidad para la originación, administración, recuperación y monitoreo de las operaciones concedidas por cada línea de negocio.

Deben existir controles para la autorización de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios adecuados, perfil de usuarios para los sistemas automatizados, revisiones independientes sobre el cumplimiento de la gestión, controles a los programas de computación, chequeos y conciliaciones, entre otros. Una unidad independiente al área de negocios, debe controlar la calidad del proceso crediticio precautelando que se cumpla el estándar de otorgamiento, documentación mínima, asignación de responsabilidades y funciones, seguimiento de los créditos y de calificación de las operaciones para la adecuada constitución de provisiones.

Por otro lado, es importante evaluar que el programa de auditoría interna, tenga una cobertura suficiente en relación al tamaño y complejidad de las actividades crediticias de la entidad financiera, para obtener una seguridad razonable sobre aspectos como la existencia y

propiedad de los préstamos, su apropiada revelación en los estados financieros, cobertura de provisiones, garantías.

Además, debe considerarse las características de la estructura organizacional, controles internos y sistema de información. También debe evaluarse la gestión del auditor externo, a través de la calidad de los papeles de trabajo preparados para soportar sus observaciones, y sus recomendaciones realizadas a la entidad financiera.

4. EL MONITOREO

El directorio y la alta gerencia deben monitorear o darle seguimiento sistemático a los niveles de riesgo. Es importante asegurar una revisión puntual de posiciones de riesgo y excepciones. Los informes de monitoreo deben ser frecuentes, puntuales, precisos y relevantes; y deben ser distribuidos a las personas apropiadas para asegurar que se tome la acción apropiada cuando sea necesario, en forma oportuna y preventiva. En este aspecto es importante incluir las actividades de auditoría interna y externa de las entidades como un componente necesario. En tal sentido, debe evaluarse si el sistema de reportes para la alta gerencia y el Directorio permite de manera regular (al menos mensual) y oportuna mantener el control del cumplimiento de las políticas de exposición y límites; así como de las tendencias de las posiciones de riesgo por cada variable relevante de la cartera (concentración, cobertura, índices de morosidad, nivel y gestión de la recuperación de créditos problemáticos, situación de riesgo de los mayores deudores, límites legales, regularización de excepciones, cumplimiento de objetivos por canales de distribución, evolución del entorno macroeconómico, entre otros.

Los reportes deberían contener conclusiones y recomendaciones que permitan la toma oportuna de decisiones y/o, si es del caso, la redefinición de políticas y límites así como de la estrategia comercial de la entidad, a fin de mitigar exposiciones importantes al riesgo de crédito.

ANEXO No.6

DIEZ MANDAMIENTOS DEL CONTROL DE LIQUIDEZ

- I. La Unidad de Riesgos tendrá marcadas y aprobadas las estrategias y políticas de asunción del riesgo y su control, debiendo constar la frecuencia de su análisis y revisión, estando todo ello adecuadamente documentado y comunicado a toda la organización.
- II. En cada entidad y grupo debe estar determinada la estructura organizativa responsable de la información y gestión de este riesgo, con sus funciones claramente especificadas.
- III. Debe existir un sistema efectivo implantado para la gestión, medición, seguimiento y control del riesgo de liquidez en situaciones normales bajo diversos escenarios, debidamente documentado en manuales aprobados por el órgano adecuado en la organización. Entre ellos, es conveniente contar con un sistema de *gaps* por vencimientos hasta un año, y necesario tenerlo implantado en el corto plazo (uno a tres meses).
- IV. El control de la liquidez debe abarcar al conjunto de todas las sociedades y unidades del grupo que realmente actúen relacionadas en cuanto a su financiación.
- V. Debe estar establecido el sistema de señales de alerta o límites operativos correspondientes en situaciones normales de mercado y de la entidad.
- VI. Basado en el presupuesto anual, y en los límites aprobados, el Comité de Activos y Pasivos y el Departamento de Tesorería deben tener previstas las medidas necesarias y suficientes para gestionar en el medio plazo y en el día a día desfases de liquidez. Se debe mantener una adecuada diversificación de fuentes de fondos.
- VII. El Departamento de Tesorería deberá controlar en el día a día y el corto plazo los flujos de cobros y pagos de la entidad. Existirá un manual de normas y procedimientos.
- VIII. La entidad debe tener un control de los activos susceptibles de aportar liquidez, contando además con previsiones para la obtención de más activos de este último tipo en el caso de que

fuera necesario. Se contará con un estudio que indique la priorización de activos como fuentes de liquidez.

IX. Deben existir planes de contingencia ante escenarios de crisis de liquidez que afecten a los diferentes mercados o a la entidad en particular. Existirá un pormenor detallado de las situaciones, acciones y responsables de las medidas que se han de tomar bajo los diferentes escenarios, tendentes a obtener la liquidez necesaria, con el plazo para la entrada en vigor de las mismas.

X. La Auditoría Interna debe verificar periódicamente la eficacia de los procedimientos de control interno establecidos del riesgo de liquidez.

ANEXO No. 7

FASES DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

1. LA IDENTIFICACION

El directorio de la institución controlada o el organismo que haga sus veces y la gerencia deciden la adopción de determinados riesgos, cuando estos órganos definen, entre otros aspectos, su estrategia de negocio, políticas, procedimientos, estructura organizacional, segmento de mercado objetivo de la institución y el tipo de producto, a ser ofrecidos al público.

Es importante que la estrategia institucional se fundamente en conocimiento adecuado del segmento de mercado al que apunta sus colocaciones, al desarrollo y dinamismo del mismo y de los segmentos de clientes con los que cuentan las captaciones, la estabilidad de los recursos en ese segmento, en general las oportunidades y riesgos que ofrecen los segmentos a los cuales se dedica la entidad, medidos a través de estudios de mercado u otras formas de identificación de oportunidades y riesgos, siendo estos aspectos cuantitativos y cualitativos.

Al ser la fase de identificación del riesgo, un proceso continuo y que tiene como objetivo reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos, es importante que el supervisor evalúe la estrategia, políticas, procedimientos y límites que ha determinado la institución financiera, puesto que en esa información se encuentra la manera en que están administrando los riesgos, la misma que debe estar documentada y aprobada formalmente, así como debe ser revisada para verificar su validez.

Los límites son una medida cuantificable a posiciones, operaciones y otros componentes del balance y dependerán de la estrategia de la entidad así como de sus políticas y procedimientos establecidos en función de sus propias características. A continuación se indican algunos ejemplos de los principales límites que podrían ser establecidos: Límites de activos

líquidos vs. total de activos; Límites de dependencia de pasivos volátiles; Límites de cartera de créditos + Inversiones vs. total de captación del público, etc.

2. LA MEDICION

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

Las instituciones financieras pueden mantener modelos internos de medición del riesgo de liquidez; el supervisor deberá revisar que las metodologías y herramientas empleadas reflejen la complejidad de las operaciones y los niveles de riesgos asumidos por la institución, herramientas que servirán para verificará periódicamente su eficiencia para justificar actualizaciones o mejoras según demanden sus necesidades.

Los métodos de medición básicos del riesgo de liquidez requeridos a través de la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros se orientan bajo dos criterios, el análisis del índice de liquidez estructural y el análisis de brechas de liquidez:

Índice de liquidez estructural.- la medición estructural del riesgo de liquidez parte de considerar la composición de activos y pasivos líquidos en una posición estática a una fecha determinada y sobre los saldos contables. Esta posición estructural muestra líneas de liquidez comparables con su volatilidad, de tal manera que los activos líquidos muestren una cobertura frente a los requerimientos.

Análisis de brechas de liquidez.- (bandas de tiempo): Este análisis parte de una fecha determinada y clasifica los flujos de capital e intereses de acuerdo a su vencimiento. El análisis se subdivide en tres escenarios: vencimientos contractuales, vencimientos esperados y análisis dinámico. En cada escenario se da un tratamiento especial a las cuentas con vencimiento cierto y a las cuentas con vencimiento incierto.

Será por lo tanto indispensable que el supervisor verifique si la institución controlada cuenta con técnicas o metodologías para medir periódicamente la liquidez estructural y sus niveles de cobertura respecto a la volatilidad de sus fuentes de fondeo, así como con técnicas o metodologías para medir periódicamente las brechas de liquidez entre sus activos y pasivos en plazos establecidos.

Cabe señalar que mediante resolución no JB-2006-885 del 11 de abril del 2006, la Junta Bancaria permite a las entidades financieras el uso de una metodología propia para determinar niveles de concentración de los depositantes de las instituciones financieras, para lo cual deben contar estudios que evidencien la validez y aplicabilidad de la metodología propuesta, así como con sustentos estadísticos y matemáticos suficiente que demuestren la confiabilidad de los resultados obtenidos, la entidad debe contar con un esquema eficiente y efectivo para administrar su riesgo de liquidez, tener estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos, así como un seguimiento de la correcta ejecución de los mismos. En forma previa a la aplicación de la metodología propuesta las entidades deberán remitirlas al organismo de control para su correspondiente evaluación.

3. EL CONTROL

Para la administración del riesgo de liquidez las instituciones del sistema financiero implantarán un sistema de control concurrente que permita la verificación de la validez del cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la entidad. Como parte del sistema de control interno, la administración de las instituciones del sistema financiero establecerá los controles administrativos, financieros, contables y tecnológicos necesarios, para asegurar que está administrando adecuadamente el riesgo de liquidez, conforme las políticas aprobadas por cada institución.

Adicionalmente, como parte del control posterior es importante que la función de auditoría interna y externa verifique los modelos, herramientas, metodologías y sistemas que se están usando en la administración de este riesgo.

El supervisor deberá comprobar que exista un sistema de control que provea alertas necesarias e identifique los incumplimientos a las políticas, procedimientos, límites de exposición y requerimientos normativos.

4. EL MONITOREO

Todos los niveles de la organización, dentro de sus competencias, harán seguimiento sistemático de las exposiciones de riesgo y de los resultados de las acciones adoptadas, lo cual significa un monitoreo permanente a través de un sistema de información para el riesgo de liquidez, preparado para satisfacer las necesidades particulares de la institución.

Estos sistemas mantendrán información suficiente para apoyar los procesos de toma de decisiones, que permita la generación de informes permanentes, al menos mensuales, oportunos, objetivos, relevantes, consistentes y dirigidos a los correspondientes niveles de la administración.

Los sistemas de información deben asegurar una revisión periódica y objetiva de posiciones de riesgos de liquidez, así como de eventuales excepciones.

El supervisor deberá constatar la existencia de un Plan de Contingencia, el mismo que debe incluir en su contenido las acciones a emprender, la cobertura, los instrumentos financieros aplicables y la razonabilidad de ejecución frente al mercado. En el plan de contingencia se incluirá, los instrumentos que la entidad utilizará para cubrir sus requerimientos de liquidez definiendo las acciones necesarias para su formalización así como los funcionarios responsables de su ejecución dentro de la organización.

ANEXO No. 8

FASES DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE MERCADO

1. LA IDENTIFICACION

Es responsabilidad del Administración de la institución financiera identificar los Riesgos de Mercado inherentes a su negocio, en tal circunstancia corresponde al organismo de control determinar si la entidad supervisada luego del estudio y comprensión de los riesgos de mercado inherentes a su actividad, ha formulado políticas, límites, prácticas y procedimientos para un manejo adecuado, conforme a los niveles de responsabilidad, elaboración e implementación determinados en las normas legales vigentes.

Los límites son una medida cuantificable a posiciones, operaciones y otros componentes del balance y dependerán de la estrategia de la entidad así como de sus políticas y procedimientos establecidos en función de sus propias características. A continuación se lista algunos de los principales límites que podrían ser establecidos.

- Límite de sensibilidad total negativa (Maduración)
- Límite del Gap duración del Margen Financiero (Posición en riesgo)
- Límite de duración de los activos
- Límite de duración de los pasivos
- Límite de sensibilidad de los recursos patrimoniales
- Límite mínimo de valor presente de recursos patrimoniales
- Límites del efecto de sensibilidad sobre los recursos patrimoniales

2. LA MEDICION

Identificados los riesgos de mercado se considera indispensable el establecimiento de sistemas de medición de los efectos que los cambios en alguna de las condiciones del mercado tienen sobre el Margen Financiero y el Valor económico de la institución financiera.

Riesgo de Tasa de Interés: El riesgo relacionado con la Tasa de Interés, presenta desequilibrios que afectan la rentabilidad del banco, como producto de una descompensación en el perfil de las tasas de interés activas y pasivas que se podrían generar, entre otras razones, por descalces en la composición de los vencimientos de las operaciones. Adicionalmente, los cambios afectan no sólo el margen financiero (margen neto de intereses) sino también el valor de sus activos, pasivos e instrumentos fuera del balance (esto es, las operaciones con derivados) al afectar el flujo de caja futuro implícito en dichas operaciones.

El riesgo de tasa de interés se descompone en:

Riesgo de revalorización, que surge por diferencias temporales en los vencimientos (para tasa fija) o en la revalorización (para tasa flotante) de los activos, obligaciones y contingentes de la institución controlada;

Riesgo de la curva de rendimiento, que surge de cambios en la pendiente y forma de la curva de rendimiento;

Riesgo de correlación imperfecta (Riesgo Base) que surge de los ajustes de las tasas percibidas y las pagadas en diferentes instrumentos que por lo demás tienen características de revalorización similares; y,

Riesgo de las opciones explícitas o implícitas incluidas en muchos portafolios de activos, pasivos o contingentes

Dentro del balance de una institución, existen activos y pasivos pactados a tasa flotante y tasa fija. Los instrumentos financieros de tasa variable son aquellos cuyo tipo de referencia es susceptible de variación por movimientos en el precio del dinero. Estos instrumentos, activos y pasivos, se reconocen como productos sensibles a la tasa de interés.

Cuando los activos sensibles superan a los pasivos sensibles, y estos no son compensados por rubros fuera del balance, un incremento en los tipos de interés aumenta el margen financiero de la institución. En caso contrario de que los activos sensibles sean menores

a los pasivos sensibles, aumentos en los tipos de interés disminuirán el margen financiero de la institución. Cuando los activos y pasivos sensibles están en equilibrio, en teoría, las variaciones en la tasa de interés no afectan la evolución del margen financiero, suponiendo que las tasas activas y pasivas de los instrumentos se comportan de la misma manera ante variaciones en la tasa referencial.

El riesgo para el valor de mercado de los títulos en cartera, se denomina riesgo económico, es decir, una desvalorización de los activos de la institución impacta directamente en la suficiencia patrimonial de la entidad, no reflejándose, en algunos casos, en los estados financieros de la institución.

El proceso de desregulación e innovación financiera experimentado por la banca en las últimas décadas (a partir de los años 70) han creado un entorno bancario más competitivo y una mayor exposición a los riesgos asociados con el negocio bancario, por tanto las instituciones financieras han acentuado la necesidad de que se efectúe una gestión prudente de los riesgos de mercado.

Entre los elementos de una gestión prudente del riesgo de mercado se encuentran: declaración de objetivos, límites de riesgo, sistema de evaluación de riesgos e informes a la gerencia y Directorio.

Las estrategias específicas adoptadas por las instituciones financieras para compensar los cambios que se producen en el contexto, incluyen:

- El otorgamiento de préstamos a tasa variable
- La reducción de los plazos en las carteras de inversiones
- La generación de comisiones sobre la preparación y venta de préstamos a largo plazo a tasa fija o variable (obligaciones negociables, carteras titularizadas, etc.)
- El uso de contratos de futuros sobre instrumentos financieros, intercambios de tasas de interés y otros productos para cubrirse contra las fluctuaciones en las tasas de interés

cuando existe un desequilibrio en la posición de sensibilidad de las tasas (descalce de los momentos de fijación de tasas para activos y pasivos)

Al evaluar el riesgo relacionado con la tasa de interés de una institución financiera, los supervisores de la Superintendencia de Bancos y Seguros deben considerar tanto el nivel de riesgo como la calidad de la gestión del riesgo. Los mismos deben basar su evaluación en una revisión de las políticas y límites operativos, estructura y prácticas administrativas, sistemas de evaluación de riesgos y el nivel declarado y percibido de exposición a riesgos.

Riesgo de Valuación: Para evaluar el proceso de valoración de las inversiones que mantiene la entidad controlada, se deberá observar las disposiciones vigentes en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria y las siguientes recomendaciones que a continuación se describe:

- Para las inversiones y las obligaciones del mercado de dinero o "moneymarket" que son calificadas, compare las calificaciones otorgadas con las más recientemente publicadas.
- Para las inversiones que no se dispone de precios de mercado o calificaciones independientes verificar el proceso para la valoración en función del valor presente de los flujos de efectivo futuros que generan las inversiones. Analizar si la tasa de descuento es apropiada y si ha sido obtenida de las publicaciones del Banco Central del Ecuador.

Si los precios de mercado son suministrados a la institución financiera por una parte independiente (excluyendo vinculadas y operadores en títulos valores que vendan inversiones a la entidad) o si son verificados independientemente como una parte documentada del programa de auditoría de la entidad, esos precios deberían ser aceptados. Si no pudiera establecerse la independencia de los precios, compruebe los valores de mercado por referencia a una de las siguientes fuentes: Cotizaciones publicadas; Evaluaciones por servicios externos de fijación de precios.

La medición se sustentará mayoritariamente en un análisis cuantitativo por intermedio de pruebas sustantivas y analíticas orientados a validar los cálculos de duración y de sensibilidad del patrimonio ante cambios de la tasa de interés, la consistencia de la información contenida en los reportes enviados a la Superintendencia de Bancos, al análisis de los supuestos utilizados por la entidad en la elaboración de escenarios, entre otros.

Para medir el riesgo de mercado, dependiendo de las características y complejidad del intermediario, su metodología y/o sistema debería medir permanentemente algunos de los siguientes componentes:

- Sensibilidad Total / patrimonio técnico constituido
- Posición en riesgo en Margen Financiero / Patrimonio técnico constituido
- Sensibilidad de los recursos patrimoniales / Patrimonio técnico constituido
- Valor presente de los recursos patrimoniales / Valor presente del activo
- Proporción de los activos y pasivos sensibles a tasa de interés (indicador alerta)
- Sensibilidad de los recursos patrimoniales / patrimonio técnico

3. EL CONTROL

Controlar el riesgo es parte fundamental de la administración adecuada de los riesgos, en tal sentido la entidad deberá tener políticas claras de control interno en la labor de administración del riesgo de las unidades de negocio, el que debe ser efectuado por una unidad independiente de aquellas que tomadoras de riesgo.

Concerniente a la fase de control, el examen observará el grado de cumplimiento del Comité de Riesgos, y la Unidad de Riesgos, en todo el proceso de administración del riesgo y en la vigilancia de las responsabilidades y deberes estipulados en la normativa mencionada. En el ámbito de competencia y referenciado con las observaciones derivadas del capítulo "Auditorías", deberá examinarse el apoyo y gestión de la Unidad de Auditoría Interna, en la prevención de factores que incrementan el riesgo de tasa de interés.

4. EL MONITOREO

Las fases de monitoreo y control se deberán realizar, en base de un análisis cualitativo con la aplicación de pruebas de cumplimiento. El primero de ellos se fundamentará en la evaluación de los sistemas de información gerencial y las políticas y procedimientos adoptados por la entidad, para conocer si el contenido, frecuencia de reportes, oportunidad en la identificación de la exposición al riesgo de tasa de interés y utilización, son adecuados y permiten la toma de decisiones a la administración de la entidad.

En tal sentido, lo mencionado anteriormente implica la producción / elaboración de reportes que permitan el correcto monitoreo de los riesgos asumidos y administrados por la institución financiera. La forma de cálculo de los reportes de riesgo de mercado debe estar conforme la NOTA TECNICA SOBRE RIESGOS DE MERCADO Y LIQUIDEZ.

ANEXO No. 9
PROTOCOLO Y ESTANDARES GUIAS PARA EL SUPERVISOR

No.	PROTOCOLO	ESTANDARES
	<u>CALIDAD DE LOS ACCIONISTAS</u>	
1	Fija anualmente la Junta General de Accionistas la política de dividendos, incluyendo el porcentaje máximo a distribuir así como los plazos estimados de pago?	Conforme el artículo 41 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en concordancia con el artículo 231 numeral 4 de la Ley de Compañías la Junta General de accionistas tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la entidad para lo cual es de su competencia el resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
2	La entidad mantiene un control adecuado y actualizado sobre los cambios en la participación accionarial y los nombres de los beneficiarios?	Es necesario no solo tener la acción sino que se encuentre registrada en el Libro de Acciones y Accionistas del banco con lo cual se le considerará como dueño de las acciones, conforme lo establecido en el art. 187 de la Codificación de la Ley de Compañías.
3	Se aprecia predisposición de los accionistas para efectuar nuevos aportes de capital?	Por disposición legal contenida en el artículo 217 de la Ley de Compañías, los accionistas no pueden ser obligados a aumentar su aporte, salvo disposición en contrario determinada en los estatutos, aspecto que debe analizarse, así como tener un conocimiento en función de la información financiera reportada respecto a nuevos aportes en el tiempo. No obstante lo manifestado, para el caso de entidades financieras existe la facultad legal contenida en la letra g) del artículo 143 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, que le faculta a la Superintendencia de Bancos y Seguros a otorgar un plazo para que se aumente el capital de dichas entidades en casos de regularización de instituciones con problemas.
4	Existe presencia de los accionistas cuando se realizan convocatorias a Juntas?	La falta de presencia de los accionistas en las convocatorias a Juntas podrían demostrar una falta de proactividad y compromiso con la entidad.
5	Se cuenta con la calificación por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros a aquellos accionistas que superan el 6% de participación accionarial?	Conforme lo establece el art.45 de la LGISF la Superintendencia calificará la responsabilidad, idoneidad y solvencia del cesionario o suscriptor sea este nacional o extranjero.
	<u>CALIDAD DE LOS DIRECTORES</u>	
	<u>Cumplimiento de responsabilidades respecto a administración integral de riesgos:</u>	
1	Existe la necesidad de administrar riesgos y establecer una cultura común de riesgos?	Las IFIS deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, no como un cumplimiento normativo, sino como parte de su cultura integral de riesgos.
2	El Directorio se preocupa permanentemente de actualizar las estrategias y políticas que permita una adecuada administración y gestión de riesgos?	En la sección III , Capítulo I, Título X, del Libro I se estipulan las responsabilidades en la administración de riesgos, otorgándole al directorio en ejercicio de lo previsto en la letra a) del artículo 30 de la LGISF, cuando menos, determinar y actualizar permanentemente las estrategias, políticas, procesos y procedimientos, que permitan una eficiente administración integral de riesgos; además de su adecuado seguimiento, así como el modo de divulgación y concienciación de la política organizativa, que enfatice la importancia del control del riesgo en todos los niveles de la institución.
3	El Directorio aprueba la incursión en nuevos negocios, de acuerdo con la estrategia del banco y en cumplimiento de los estatutos y políticas internas?	El Directorio debe conocer y comprender los riesgos inherentes a la estrategia de negocio que asume la institución y aprobar la incursión de la institución en nuevos negocios, operaciones y actividades de acuerdo con la estrategia del negocio, a las normas legales y estatutarias y en cumplimiento a las políticas internas de administración integral de riesgos.
4	Los directores cuentan con la calificación por parte de la Superintendencia de Bancos?	La Superintendencia de Bancos considerará para su calificación que no se encuentren en mora en sus obligaciones, directa o indirectamente, por más de 60 días con las IFIS y entidades de seguros o reaseguros; y, que no sean titulares de cuentas corrientes cerradas, así como también verificará que los miembros electos del directorio posean título universitario de tercer o cuarto niveles, en profesiones vinculadas con las funciones que desempeñarán o, en su defecto, experiencia de por lo menos 5 años en el campo financiero o afines.

ANEXO No. 9
PROTOCOLO Y ESTANDARES GUIAS PARA EL SUPERVISOR

No.	PROTOCOLO	ESTANDARES
	<u>Conocimiento del grupo financiero:</u>	
1	Se cuenta con un diagnósticos del riesgo a nivel del grupo financiero?	La cabeza de grupo debe contar con un diagnóstico de riesgo a nivel del grupo financiero que le de certeza razonable respecto a los riesgos que esta asumiendo y de las decisiones que se deben tomar.
2	Existen políticas definidas para el manejo global de los negocios que efectúa el grupo financiero?	La matriz del grupo en función del diagnóstico de riesgo a nivel de grupo y el conocimiento de los negocios, debe definir políticas globales para el manejo de los negocios alineadas a los objetivos estratégicos del banco y sus subsidiarias.
3	Las subsidiarias se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos de su cabeza de grupo y estos son conocidos y aprobados por el directorio de la matriz?	Las subsidiarias al tener el control accionario de su casa matriz debe alinearse a sus grandes objetivos estratégicos.
4	Existen reportes periódicos de las subsidiarias a los directores de su casa matriz?	Las mejores prácticas sugeridas por el Comité de Basilea recomienda que el Directorio cuente con toda la información necesaria de manera periódica a fin de tener un conocimiento global de las subsidiarias y afiliadas, información que le permitirá tomar decisiones oportunas, alineando los objetivos estratégicos de la cabeza de grupo a sus subsidiarias y afiliadas y viceversa, decisiones que deberán estar debidamente formalizadas en actas que permitan al organismo de control evaluar el grado de gestión existente.
	<u>CODIGO DE ETICA</u>	
1	El Directorio ha emitido políticas sobre códigos de conducta institucionales?	El directorio al ser el máximo órgano de gobierno de la entidad deberá tener una participación proactiva en la determinación de sus propias políticas respecto al código de ética o de conducta del banco
2	El Código de conducta ha sido debidamente difundido al personal y se hacen evaluaciones para determinar su cumplimiento?	El código de ética o de conducta, al menos deberá contener aspectos que se refieran a mentalidad abierta y claridad en la información, dialogo, discreción y confiabilidad, capacidad y tacto, seguridad y confiabilidad, integridad del sistema financiero, resolución de problemas, etc.
3	La entidad cuenta con una unidad de reclamos para atender a sus clientes?	Cuenta la entidad con una unidad de servicio al cliente que atienda reclamos y dé soluciones
4	Considera que el banco al que usted esta evaluando es un actor en el ámbito social?	Cuenta con fundaciones o servicios de ayuda social a la comunidad, como parte del concepto de integridad del sistema financiero.
	<u>SOCIOS ESTRATEGICOS DEL BANCO</u>	
	<u>Calificadora de riesgos:</u>	
1	La entidad cuenta con una calificadora de riesgos aprobada por la Superintendencia de Bancos?	Debe ser calificada la calificadora de riesgos conforme lo establece la codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria en el artículo 1, de la sección I Instituciones sujetas a la calificación de riesgo, Capítulo III, Título XXI, del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
2	La calificadora de riesgos ha explicado en detalle su metodología al organismo de control?	Si bien al momento de su aprobación la SBS conoció que la calificadora cuenta con una metodología para el efecto, es necesario conocer a detalle su metodología y si esta se adapta a los requerimientos del organismo de control conforme la normativa vigente y solicitudes puntuales.
3	La calificación otorgada por la calificadora de riesgo difiere de la percepción que tiene el organismo de control respecto al banco?	En función de una supervisión integral la SBS esta en condiciones de comparar su percepción frente a la otorgada por la calificadora de riesgos y solicitar recalificación.
	<u>Auditoría Externa:</u>	
1	Esta el auditor externo calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros de acuerdo con las disposiciones legales vigentes?	Debe estar calificado conforme lo establece la codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria en el artículo 1, de la sección I Instituciones sujetas a la contratación de auditores externos, Capítulo I, Título XXI, del Libro I de las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

ANEXO No. 9
PROTOCOLO Y ESTANDARES GUIAS PARA EL SUPERVISOR

No.	PROTOCOLO	ESTANDARES
2	La auditoría externa tiene la suficiente independencia para la preparación y ejecución de su plan de trabajo, así como para reportar sus conclusiones a los niveles jerárquicos correspondientes dentro de la entidad y a los organismos de control?	La firma auditora debe ser independiente tanto en su trabajo como en la comunicación de resultados en la entidad y al organismo de control conforme lo dispuesto en las NAGAS y demás normativa vigente.
3	El banco considera que los informes de auditoría externa como una herramienta de utilidad?	La entidad debe considerar el contenido de los informes a fin de tomar medidas correctivas oportunas y dar el debido seguimiento.
4	Existe una relación cordial entre la firma auditora externa y la entidad controlada?	Deberá existir una buena relación que le permita a la firma auditora ejecutar su trabajo conforme los procedimientos definidos para el efecto, de existir conflictos cabe analizar las razones previo a otorgarle una calificación a esta pregunta.
<u>Superintendencia de Bancos y Seguros:</u>		
1	Toda transferencia de acciones por porcentajes igual o mayor al 6% ha sido notificada a la Superintendencia de Bancos y Seguros?	Debe ser notificado conforme lo establece la codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria en el art.2, Sección I, Capítulo I, Subtítulo II, del Título IV.
2	Ha sido objetada por la Superintendencia alguna transferencia de acciones?	Producto del resultado de la calificación a la transferencia por un porcentaje igual o mayor al 6% la SBS podrá objetar la transferencia.
3	El banco ha recibido más de tres notificaciones sobre incumplimientos legales por parte del organismo de control en el último año?	Entiendase como notificación de incumplimiento a oficios de multa.
4	Existe una relación abierta y de comunicación entre el banco y la entidad de control?	Tanto en las supervisiones insitu cuanto en los requerimientos de información que se efectúen al banco debe existir apertura en la entrega de información y comunicación con respecto entre las partes.
<u>COMITES</u>		
1	Cuenta la entidad con un comité integral de riesgos y cumple con sus funciones?	El Comité de Administración Integral de riesgo es un organismo colegiado, que estará conformado como mínimo por el vocal del directorio que no sea miembro del comité de auditoría, el máximo representante legal de la institución y el funcionario responsable de la unidad de riesgos, y deberá contar con la participación de especialistas de cada uno de los riesgos si los hubiere, los funcionarios responsables de las áreas de negocios y otros que se consideren funcionarios vinculados con los temas a tratarse.
2	Se cuenta con un comité de auditoría y cumple con sus funciones?	El comité de auditoría es una unidad de asesoría y consulta del directorio, para asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoría por parte de todos los integrantes de la institución; asegurar el cumplimiento de los objetivos de los controles internos; y, vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución. Este comité deberá estar conformado por al menos tres miembros; uno o dos designados de entre los miembros del directorio; y, el o los demás, elegidos por este organismo colegiado de fuera de su seno. Los miembros de dicho comité no tendrán ninguna participación en la gestión operativa o de negocios de la institución financiera y de las instituciones integrantes del grupo financiero.
3	La entidad cuenta con un Comité de Activos y Pasivos y cumple con sus funciones?	El Comité de Activos y Pasivos (COAP, o Comité de Liquidez) es el órgano ejecutivo rector de una institución financiera, encargado de la dirección y ejecución de las políticas, normas, procedimientos y estrategias de la gestión de liquidez y el nivel de riesgo asumido por dicho manejo.
<u>PLANIFICACION ESTRATEGICA</u>		
<u>Estrategia:</u>		

ANEXO No. 9
PROTOCOLO Y ESTANDARES GUIAS PARA EL SUPERVISOR

No.	PROTOCOLO	ESTANDARES
1	La entidad esta en condiciones de seguir como negocio en marcha?	Si existe la posibilidad de que un segmento principal de la entidad se venda, o existen proyecciones futuras que indiquen dificultades significativas en sus flujos de efectivo, o se conoce de factores importantes que inciden en la entidad, o existe incapacidad de cumplir con los pagos de la deuda programados o para pagar acreedores, entre otros, se puede determinar problemas de negocio en marcha.
2	La planificación estrategica de la casa matriz está acorde con los objetivos estratégicos del grupo financiero al que pertenece?	La cabeza del grupo financiero debe contar con objetivos estratégicos alineados con sus subsidiarias y manejar y controlar sobre un criterio global, considerando entre otros aspectos las líneas de negocios regionales y nacionales con alguna combinación entre éstas, así como las condiciones cambiantes de la economía en cada país.
3	Cuenta la entidad con un plan estratégico que permita definir la identidad corporativa (misión, visión) los objetivos de la organización en materia de negocios (créditos), así como sus fortalezas, debilidades y riesgos en dicho segmento de negocio?	Planificación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.
4	La planificación se fundamenta en un conocimiento adecuado del segmento de mercado al que apunta, medida a través de estudios de mercado y se encuentra documentada y aprobada?	La entidad debe proporcionar sustento de los estudios de mercado que justifique el segmento de mercado al que atiende.
5	Dentro del plan estratégico, se define la estrategia de manejo de liquidez, así como sus fortalezas y debilidades dentro del segmento de negocios en el que actúa?	La estrategia de liquidez debe contener los objetivos de la organización en materia de disponibilidad de recursos frente a potenciales requerimientos de sus acreedores considerando el segmento de negocios al que atiende la entidad.
6	Dentro del plan estratégico, se define la estrategia de manejo de tasa de interés, los objetivos de la organización en materia de precios frente a la competencia, así como sus fortalezas y debilidades dentro del segmento de negocios en el que actúa?	La entidad en función de sus estudios de mercado, debe definir sus fortalezas y debilidades dentro de su segmento de negocios para establecer su estrategia de manejo de tasa de interés.
7	Los planes de la organización se plasman en presupuestos de operación?	Los planes pretenden determinar oportunidades para la empresa, así como mercados de interés, aportan bases para decidir el tipo de servicios o productos a ofrecer a los clientes, establece objetivos, estrategias y planes a seguir, por lo cual al incluirlos en presupuestos se estimula el uso racional de los recursos.
8	Se cuantifica las metas estrategicas que permitan a la administración evaluar objetivamente su cumplimiento y el éxito de la gestión? <u>políticas y límites de exposición:</u>	La entidad debe evaluar el cumplimiento de las metas estrategicas para determinar el grado de cumplimiento de las mismas y su calidad de gestión.
1	Se cuenta con políticas coordinadas con los objetivos estratégicos del negocio?	Las políticas deben ser acordes con la identificación autónoma de los riesgos efectuada y con los lineamientos estratégicos de la entidad, en cuanto a las características del mercado meta que desea atender, así como de los productos que oferta, de tal manera que se asegure que los límites de riesgo aceptados efectivamente se cumplan.
2	La entidad cuenta con políticas de crédito formalmente estructuradas, documentadas y comunicadas al personal?	Las políticas deben ser revisadas de manera periódica para la consecución de los objetivos, debido a las condiciones cambiantes, y estar debidamente documentadas, aprobadas y difundidas en la organización.
3	En función de una muestra, las políticas con que cuenta la entidad son aplicadas a la operatividad de la misma?	Las políticas existentes deben aplicarse en la operatividad de la entidad.
4	Los límites de riesgo o exposición definidos por la entidad, efectivamente se cumplen?	Los límites de exposición, son los niveles máximos o límites de riesgo que la administración esta dispuesta a asumir
1	El manual de administración integral de riesgos contempla la revisión continua y permanente de los riesgos a los cuales esta expuesta la institución?	Deberá verificarse la existencia de un manual de adm.integral de riesgos que incluya la actualización periódica de los riesgos a los que esta expuesta la entidad antes de hacer cambios en las estrategias, desarrollar nuevos productos o reaccionar a cambios en condiciones económicas.
2	En los manuales de procesos y procedimientos de la entidad se asegura el cumplimiento de las políticas definidas?	En los procedimientos se deberán incluir guías básicas de los pasos a seguir para asegurar la calidad en el cumplimiento de las políticas y los procesos definidos.
<u>RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO RESPECTO AL CONTROL INTERNO</u>		

ANEXO No. 9
PROTOCOLO Y ESTANDARES GUIAS PARA EL SUPERVISOR

No.	PROTOCOLO	ESTANDARES
	<u>Sistema de control interno:</u>	
1	El sistema de control interno de la entidad ha sido aprobado por el Directorio?	El Directorio puede delegar la realización de sus deberes en otras personas, pero no puede delegar su responsabilidad de verificar que la institución opere de un modo seguro y prudente. Debido a esa responsabilidad, la administración debe implementar un sistema de control adecuado debidamente aprobado por el Directorio.
2	Existen sistemas de control que determinen si el banco deja de cumplir a menudo con las fechas de cierre de balance y de entrega de información, tanto interna como externa?	Todos los sistemas de control deben ser revisados continuamente para determinar si las políticas dictadas se están interpretando e implementando en forma correcta a través de alertas tempranas que permitan adoptar de inmediato medidas correctivas.
3	Existe supervisión y monitoreo adecuados de las operaciones con subsidiarias y afiliadas?	El sistema de control interno al tratarse de un grupo financiero debe incluir tanto a la casa matriz como a sus subsidiarias con una adecuada supervisión y monitoreo.
4	La entidad comprende que el control interno de la entidad es llevado a cabo por todo el personal de la entidad?	El control interno de la entidad debe ser asumido por todo el personal de la entidad no es solo responsabilidad de la administración y el Directorio.
	<u>Area de Auditoria Interna:</u>	
1	El área de Auditoria Interna tiene la suficiente independencia y autoridad para la preparación y ejecución de su plan de trabajo, así como para reportar sus conclusiones a los niveles jerárquicos correspondientes y a los organismos de control?	Los auditores internos deben mantener su independencia en apariencias tanto como en hechos. Por eso, su accionar solamente debe ser guiado por las normas que tiene que cumplir, su conducta personal y la realización de su trabajo.
2	El área de Auditoria Interna tiene la suficiente experiencia, entrenamiento técnico y capacidad profesional para desarrollar su trabajo?	El departamento de auditoria interna deberá contar con un equipo de profesionales que posean experiencia, entrenamiento técnico y capacidad para desarrollar su trabajo y contribuir a que la institución mantenga un sistema de control interno eficiente y efectivo.
3	Considera que la unidad de auditoria interna cumple con las funciones para las cuales fue creada en la organización?	Auditoría Interna es una actividad independiente que revisa en forma objetiva y brinda consultoría en orden a agregar valor en la ejecución de las operaciones de la organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos con un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia del sistema de administración de riesgos, control y proceso de gobernabilidad.
	<u>SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL</u>	
1	El Directorio y la alta gerencia monitorean o dan seguimiento sistemático a los niveles de riesgo y excepciones a través de reportes e informes?	Todos los niveles de la organización, dentro de sus competencias deben hacer un seguimiento sistemático de las exposiciones de riesgo, y de los resultados de las acciones adoptadas, lo cual significa un monitoreo permanente a través de un sistema de información gerencial, preparado para satisfacer las necesidades particulares del banco.
2	Son frecuentes, puntuales, precisos y relevantes los reportes existentes en la entidad?	Debe evaluarse si el sistema de reportes permite de manera regular (al menos mensual) y oportuna mantener como mínimo el control del cumplimiento de las políticas de exposición y límites, entre otros.
3	Los reportes e informes son distribuidos a las personas apropiadas para asegurar se tome la acción apropiada cuando sea necesario?	Es necesario determinar si los reportes e informes son utilizados por las personas apropiadas, quienes tomen decisiones oportunas.
4	Se incluyen conclusiones y recomendaciones en los reportes o informes que permitan la redefinición de políticas y límites así como la estrategia?	Los reportes deberían contener conclusiones y recomendaciones que permitan la toma oportuna de decisiones y/o, si es del caso, la redefinición de políticas y límites así como de la estrategia comercial de la entidad, a fin de mitigar exposiciones importantes de riesgo
	<u>RIESGO OPERACIONAL</u>	
	<u>Procesos:</u>	
1	Cuenta la entidad con un Mapeo de sus Macroprocesos, procesos y subprocesos, así como con un inventario de los mismos?	Como parte de la gestión cualitativa del riesgo operativo la entidad debe contar con un inventario de sus Macroprocesos, Procesos y subprocesos que permitan determinar cuales son procesos críticos, si requieren actualización y/o monitoreo.
2	En los procesos establecidos por el banco son fácilmente detectados los niveles de control?	En función de una prueba de recorrido es importante determinar si la entidad como parte de sus procesos cuenta con niveles de control, ya sean financieros, contables y/o administrativos.
	<u>estructura organizacional:</u>	

ANEXO No. 9
PROTOCOLO Y ESTANDARES GUIAS PARA EL SUPERVISOR

No.	PROTOCOLO	ESTANDARES
1	La estructura organizacional de la entidad define las responsabilidades y roles, ayudando así a los empleados a realizar adecuadamente sus funciones?	La definición clara de las funciones y responsabilidades en la entidad permite que los empleados efectúen sus actividades cumpliendo con sus roles y no por su criterio personal.
2	Existe un área o departamento asignado a monitorear las operaciones de las subsidiarias locales y del exterior?	En un grupo financiero lo óptimo sería contar con un área o al menos una persona encargada de monitorear las operaciones de las subsidiarias locales y del exterior, debidamente considerada en la estructura organizacional.
3	Además del organigrama estructural, el banco cuenta con un orgánico funcional? <u>política para adm de rrhh:</u>	Es necesario que la entidad no tan solo cuente con un organigrama estructural sino con un orgánico funcional que especifique las principales funciones de cada unidad.
1	Existe la asignación de responsabilidades para la administración de los riesgos de manera formal?	El área de RRHH debe verificar que el personal en especial aquel que tiene responsabilidades para la administración de riesgos tenga claro el alcance de sus funciones de manera formal.
2	Se ha divulgado a todos los empleados la visión estratégica, políticas, responsabilidades?	El área de RRHH debe tener bajo su responsabilidad coordinar la divulgación y respectiva evaluación con todo el personal respecto a la visión estrategia, políticas y responsabilidades.
 <u>POLITICAS PARA LA ADM DE TECNOLOGIA PARA EL PLAN DE CONTINUIDAD</u> <u>Entender la infraestructura de TI</u>		
1	Conoce el responsable de tecnología el contenido del plan estratégico?	El responsable de tecnología debe conocer el contenido del plan estratégico con el fin de que sus esfuerzos esten alineados a los objetivos estratégicos de la entidad.
2	Los objetivos estrategicos del Plan organizacional se encuentran alineados al Plan Estrategico de tecnología de información?	Debe existir completa alineación entre el Plan estratégico de Tecnología de Información y los objetivos estratégicos del Gran Plan organizacional de tal forma que se logren los resultados propuestos.
3	En el cambio de aplicaciones de T.I. existe una adecuada gestión de proyectos?	La gestión adecuada de proyectos debe considerar un Marco de Referencia para la Administración de Proyectos, Participación del Departamento Usuario en la Iniciación de Proyectos, Miembros y Responsabilidades del Equipo del Proyecto, Definición del Proyecto, Aprobación del Proyecto, Planeación de Métodos de Aseguramiento, etc.
4	Existe una adecuada segregación de funciones en el Departamento de Sistemas?	La alta gerencia deberá implementar una división de roles y responsabilidades que excluya la posibilidad de que un solo individuo responda por un proceso crítico. En particular, deberá mantenerse una segregación de funciones entre las siguientes funciones: uso de sistemas de información; entrada de datos; operación de cómputo; administración de redes; administración de sistemas; desarrollo y mantenimiento de sistemas, administración de cambios, administración de seguridad; y auditoría a la seguridad.
5	Existe una identificación de la información crítica del negocio bancario y de los riesgos de TI del banco?	La entidad debe contar con la evaluación de Riesgos del Negocio, Enfoque de Evaluación de Riesgos, Identificación de Riesgos, Medición de Riesgos, Plan de Acción contra Riesgos, Aceptación de Riesgos, Selección de Protección, Compromiso de Análisis de Riesgos, como mínimo.
6	Los empleados conocen las cláusulas de confidencialidad existentes y se cuenta en la entidad con programas de concientización?	La entidad debe tener definido los roles y responsabilidades, Procedimientos para la acreditación del personal, Evaluación de Desempeño de los Empleados, con el objeto de contar con seguridad de la información y un adecuado control interno.
7	Existen políticas y procedimientos de seguridad de la organización en un proceso disciplinario formal. <u>Identificar y evaluar los riesgos:</u>	Las políticas y procedimientos deben referirse a: Seguridad Física, Discreción de las Instalaciones de Tecnología de Información, Escolta de Visitantes, Salud y Seguridad del Personal, Protección contra Factores Ambientales, Suministro Ininterrumpido de Energía.

ANEXO No. 9
PROTOCOLO Y ESTANDARES GUIAS PARA EL SUPERVISOR

No.	PROTOCOLO	ESTANDARES
1	Como parte de la evaluación de riesgos de TI se analiza las características de los sistemas, vulnerabilidad y análisis de control?	Según COBIT se podrían identificar 34 tipos de riesgo.
2	Se cuenta con un plan de implementación con responsables y cronograma de ejecución que permita efectuar una evaluación de los riesgos identificados?	Plan de implementación es un conjunto de proyectos a implementarse que considera los diagnósticos de gestión de riesgos.
<u>Desarrollar un Plan de Seguridad de información y Plan de Continuidad del Negocio:</u>		
1	Cuenta la IFI con un plan de contingencia de TI y con un plan de continuidad del negocio por lo menos para procesos críticos?	El plan de continuidad debería considerar los 7 principios de alto nivel propuestos por Basilea
2	Se cuenta con políticas de seguridad de la información?	El departamento de sistemas debe contar con políticas y procedimientos, formalmente establecidos, para garantizar que las seguridades físicas y lógicas mitiguen el riesgo de accesos no autorizados y salvaguarden los activos de información y los recursos tecnológicos. Esas políticas deben considerar aspectos como puertas de seguridad, aire acondicionado, detectores de fuego y humo, extintores de incendio, dispositivos de medición de temperatura y de humedad, entre otros; y como parte de la seguridad lógica, la administración de roles y perfiles de usuario de los sistemas así como de sus claves de acceso a los mismos, entre los más importantes.
<u>Implementación y Desarrollo:</u>		
1	La organización ha definido los requerimientos de negocio a ser satisfechos por el nuevo sistema, propuesto o modificado, previamente a desarrollar, implementar o modificar cualquier proyecto?	El proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas de información asegura que los mismos satisfacen los objetivos de negocio de la entidad.
2	La organización ha establecido un examen de factibilidad tecnológica, análisis de costos y beneficios de cada alternativa?	Es necesario contar con un examen de factibilidad tecnológica, análisis de costos y beneficios de cada alternativa con la finalidad de establecer requerimientos de negocio establecidos para el desarrollo de un proyecto propuesto de cualquier sistema nuevo o modificado.
<u>Control de Aplicaciones:</u>		
1	¿Los sistemas de aplicación cuentan con controles para la autorización de transacciones, perfil de usuarios para los sistemas automatizados en función de una adecuada segregación de funciones de usuarios?	Los sistemas de aplicación críticos pueden ser calificados como confiables, siempre y cuando cuenten con controles adecuados de ingreso, proceso y salida de datos, asegurando que ninguna persona tenga la capacidad de realizar más de una de las siguientes operaciones: originar la transacción, autorizarla, verificarla o distribuirla) para lo cual son necesarios los controles a los programas de computación
2	¿Los datos procesados por el software son confiables e íntegros? ¿Están sujetos a procesos manuales?	El experto informático debe cerciorarse de que el software existente en la entidad es confiable y su información es íntegra y determinar si existen demasiados procesos manuales miamos que están expuestos a un mayor riesgo operativo
<u>GESTION DE RIESGOS</u>		
<u>Riesgo de Crédito</u>		
1	Se han identificado indicadores claves de desempeño y factores críticos del éxito que se relacionen principalmente con el riesgo de credito?	Riesgo de crédito se define como el riesgo a las utilidades y al fondo patrimonial originado por falta de cumplimiento del deudor para satisfacer los términos de cualquier contrato con un intermediario financiero, o de no cumplir con lo convenido. El riesgo de crédito existe en toda actividad donde el éxito depende del desempeño de deudores, garantes, contrapartes o emisores. El evento de que el prestatario falle en sus obligaciones debe ser medido y ello deberá realizarse como la probabilidad de que tal incumplimiento ocurra, en un determinado periodo de tiempo. La ocurrencia de este evento depende de una serie de factores, siendo los más importantes las condiciones del mercado, el tamaño del prestatario, capacidad de pago, los factores competitivos a los que se enfrenta, la calidad de la gerencia y de los accionistas de la empresa, en caso de un crédito comercial por ejemplo.

ANEXO No. 9
PROTOCOLO Y ESTANDARES GUIAS PARA EL SUPERVISOR

No.	PROTOCOLO	ESTANDARES
2	Se han establecido mediciones del éxito para la estrategia y las actividades del riesgo de crédito?	En función del plan de negocio es necesario determinar indicadores de medición que permita su respectiva evaluación.
3	Se cuenta con un proceso periódico para medir el riesgo de crédito y su rendimiento?	La entidad debe contar con herramientas y modelos de medición del riesgo acordes a su perfil de riesgo, como parte integrante de una administración integral de riesgos.
4	El departamento de auditoría interna ha realizado pruebas orientadas a determinar si se cumplen las políticas, procedimientos y requerimientos regulatorios en materia de riesgo crediticio? Incluir	Es responsabilidad primaria del auditor interno determinar si la entidad cumple con sus propias políticas y procedimientos así como con la normativa vigente, para lo cual deberá contar con informes de sustento sobre su trabajo.
	<u>Riesgo de liquidez:</u>	
1	Existe en la institución una evaluación de los principales factores de riesgo inherentes a sus principales fuentes de fondeo y del impacto en la organización?	La liquidez es la capacidad que tiene una institución financiera para responder con fondos propios a todas sus obligaciones de carácter contractual (dentro y fuera de balance), especialmente sus compromisos de préstamos e inversiones, así como para enfrentar la demanda de retiros de sus depósitos y vencimientos de sus pasivos, todo esto, en el curso normal de sus operaciones y a un costo razonable. La entidad debe tener un control de los activos susceptibles de aportar liquidez, contando además con provisiones para la obtención de más activos de este último tipo en el caso de que fuera necesario. Se contará con un estudio que indique la priorización de activos como fuentes de liquidez.
2	Dicha evaluación se efectúa sobre la base de una metodología formal que se encuentre documentada y aprobada?	Las instituciones financieras pueden mantener modelos internos de medición del riesgo de liquidez; el supervisor deberá revisar que las metodologías y herramientas empleadas reflejen la complejidad de las operaciones y los niveles de riesgos asumidos por la institución, herramientas que servirán para verificará periódicamente su eficiencia para justificar actualizaciones o mejoras según demanden sus necesidades. Los métodos de medición básicos del riesgo de liquidez requeridos a través de la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros se orientan bajo dos criterios, el análisis del índice de liquidez estructural y el análisis de brechas de liquidez.
3	La institución cuenta con un plan de contingencia que dirige la estrategia para gestionar situaciones de crisis de liquidez?	Deben existir planes de contingencia ante escenarios de crisis de liquidez que afecten a los diferentes mercados o a la entidad en particular. Existirá un pormenor detallado de las situaciones, acciones y responsables de las medidas que se han de tomar bajo los diferentes escenarios, tendentes a obtener la liquidez necesaria, con el plazo para la entrada en vigor de las mismas.
4	Existe una unidad independiente al área de negocios que controle y realice un seguimiento de los riesgos de liquidez?	El área tomadora del riesgo con la contralodora del mismo debe tener independencia de funciones.
	<u>Riesgo de mercado:</u>	
1	La institución cuenta con políticas de inversiones y relacionadas con el manejo de tasas de interés formalmente estructuradas, documentadas y comunicadas al personal?	Es la contingencia de que una institución controlada incurra en pérdidas por movimiento de los precios de mercado, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balances. Los más comunes son: variaciones en tasas de interés, operaciones con derivados, riesgos de precios en negociación de títulos valores (valoración de inversiones), riesgo de tipo de cambio, precio de commodities. El riesgo relacionado con la Tasa de Interés, presenta desequilibrios que afectan la rentabilidad del banco, como producto de una descompensación en el perfil de las tasas de interés activas y pasivas que se podrían generar, entre otras razones, por descables en la composición de los vencimientos de las operaciones, motivo por el cual es necesario definir políticas, documentarlas y comunicar al personal.
2	Se cuenta con estudios de tendencia de tasas de interés en el mercado que permitan identificar el impacto sobre el margen financiero y sobre el valor económico del patrimonio?	Identificados los riesgos de mercado se considera indispensable el establecimiento de sistemas de medición de los efectos que los cambios en alguna de las condiciones del mercado tienen sobre el Margen Financiero y el Valor económico de la institución financiera.

ANEXO No. 9
PROTOCOLO Y ESTANDARES GUIAS PARA EL SUPERVISOR

No.	PROTOCOLO	ESTANDARES
3	La información para la medición del riesgo de mercado se toma de bases de datos seguras y confiables?	Para medir el riesgo de mercado, dependiendo de las características y complejidad del intermediario, su metodología y/o sistema debería medir permanentemente sobre una base de datos segura y confiable como mínimo lo siguiente: ¶ Sensibilidad Total / patrimonio técnico constituido, ¶ Posición en riesgo en Margen Financiero / Patrimonio técnico constituido, ¶ Sensibilidad de los recursos patrimoniales / Patrimonio técnico constituido, ¶ Valor presente de los recursos patrimoniales / Valor presente del activo, ¶ Proporción de los activos y pasivos sensibles a tasa de interés (indicador alerta), ¶ Sensibilidad de los recursos patrimoniales / patrimonio técnico.
4	Existen informes para modificar límites y/o metodologías de medición que incluyan recomendaciones y conclusiones de riesgo de mercado?	Implica la producción / elaboración de reportes que permitan el correcto monitoreo de los riesgos asumidos y administrados por la institución financiera. La forma de cálculo de los reportes de riesgo de mercado debe estar conforme la NOTA TECNICA SOBRE RIESGOS DE MERCADO Y LIQUIDEZ
1	Se ha comprobado la legalidad de la designación de los representantes legales y directores?	Riesgo legal es la probabilidad de que una institución sufra pérdidas directas o indirectas, de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad, de que sus pasivos y contingentes puedan verse acrecentados más allá de los límites esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones se vea en la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo que deriven en la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales, normativas y de disposiciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control y en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; así como en la deficiente redacción, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque el derecho de una contraparte no ha sido eficiente y claramente definido. Artículos 34 y 35 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, y Capítulo I, Título III, Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria
2	La reglamentación interna cuenta con buenas prácticas de control interno y con una valoración de orden legal?	Con relación a la valoración legal de reglamentación interna de las entidades controladas, vale indicar que es responsabilidad del área jurídico – legal de cada entidad, el realizar análisis permanentes respecto a la aplicabilidad de las reglamentaciones internas expedidas por la entidad. La Superintendencia de Bancos y Seguros, no tiene definida ni disposición legal ni reglamentaria que permita valorar la reglamentación interna de los controlados.
	Cuenta la entidad con procesos que le permitan determinar la afectación económica como consecuencia de la materialización de un riesgo legal?	La entidad debe contar con un proceso que involucre a seguridad, auditoría interna y riesgos, a efectos de poder determinar de forma inmediata el perjuicio económico en caso de materializarse un riesgo legal.
3	Existe reglamentación para el control de lavado de activos?	Conforme lo determinado en el Capítulo IV, Título XIII, Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, es obligación del oficial de cumplimiento de la entidad el elaborar el manual de control interno sobre prevención de lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.
4	Respecto a la gestión crediticia, la entidad cumple con los parámetros legales definidos a fin de recuperar efectivamente la cartera?	Es imprescindible que la entidad cuente con políticas y procedimientos claros a efectos de que realice una efectiva gestión de cobranza y recuperación.
5	Existe duplicidad en los objetos sociales de las compañías que conforman el grupo financiero?	Condición que debe ser verificada al amparo de lo determinado en el último inciso del artículo 57 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
6	La alta administración este al tanto del avance procesal en los juicios que interviene la entidad?	Es preciso que la entidad genere reportes gerenciales, a través de los cuales se mantenga informada a la alta gerencia respecto a los avances procesales de los juicios en los que interviene la entidad, a efectos de prevenir un potencial riesgo legal generado por autos o sentencias emitidos por jueces en contra de la institución financiera.

ANEXO No. 9
PROTOCOLO Y ESTANDARES GUIAS PARA EL SUPERVISOR

No.	PROTOCOLO	ESTANDARES
7	La entidad cumple con las disposiciones legales relativas a sus obligaciones como empleador frente al IESS?	Es necesario que la entidad cumpla en forma precisa con las disposiciones de la Ley de Seguridad Social, en lo relativo a sus obligaciones patronales, situación que debe estar permanentemente monitoreada por el área legal y de riesgos.
8	La institución cumple con la legislación vigente en materia laboral?	Es imperativo que la entidad de cumplimiento con todas las normas legales en materia laboral, a efectos de evitar posibles acciones judiciales de sus empleados que podrían generar serios impactos en el riesgo legal y reputacional de la entidad.

ANEXO No. 10

PANTALLA RESULTADO DE LA EVALUACION EN UN BANCO PRIVADO ECUATORIANO

CALIDAD DE GESTION DEL GOBIERNO			
CALIDAD DE GESTION DEL GOBIERNO CORPORATIVO			
TOPICOS	CALIFICACION PONDERADA	PESO POND. MAX.	BANCO 22/03/07
CALIDAD DE ACCIONISTAS	10	10	CALIFICACION ASIGNADA 1 CALIF. PONDERADA% 100, Desempeño Sólido Prácticas sólidas de manejo de riesgos El riesgo es identificado , medido, controlado y monitoreado Conclusiones ver menu MEDIDAS Requiere una supervisión extrasitu trimestral que garantice el monitoreo continuo de que su calidad permanece en el tiempo, no es una entidad IMPRIMIR EVALUACION Y CONCLUSIONES
CALIDAD DE DIRECTORES	10	10	
CODIGO DE ETICA O DE CONDUCTA	10	10	
SOCIOS ESTRATEGICOS DEL BANCO	9	9	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14	14	
RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO RESPECTO AL CONTROL INTERNO	8	8	
RIESGO OPERACIONAL	6	6	
POLÍTICAS PARA LA ADM DE TECNOLOGÍA PARA EL PLAN DE CONTINUIDAD	5	5	
GESTION DE LOS RIESGOS	12	12	
SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL	10	10	
RIESGO LEGAL	6	6	
TOTALES	100,	100	