UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA
EN DIRECCION DE EMPRESAS

"ANALISIS DEL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACION DE RIESGO EN LA BANCA MEDIANA Y PEQUEÑA PRIVADA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO"

MERCEDES G. SILVA MEJIA.

Año - 2005

Al Presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizó 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 producción 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.

Mercedes Grimaneza Silva Mejía

Quito, 30 de septiembre del 2005

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA
EN DIRECCION DE EMPRESAS

"ANALISIS DEL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACION DE RIESGO EN LA BANCA MEDIANA Y PEQUEÑA PRIVADA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO"

MERCEDES G. SILVA MEJIA.

TUTOR: ING. MARIO JARAMILLO

Año - 2005

RESUMEN

Los supervisores en todo el mundo están reconociendo, de manera creciente, la importancia de asegurarse que sus bancos tengan instalados controles y procedimientos adecuados que permitan el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, políticas y procedimientos, etc. Una adecuada diligencia sobre estos aspectos es una parte clave de estos controles. Sin esta diligencia debida, los bancos pueden llegar a estar sujetos a riesgos inherentes a su actividad tales como riesgo de crédito, liquidez, tasa y mercado, reputación, operativos, legales y de control. El objetivo, por lo tanto, es que cada organización identifique, evalúe y entienda sus riesgos para aminorarlos por medio del diseño e implantación de controles efectivos, de forma tal que le permitan mantener la calidad de sus productos o servicios.

Bajo este contexto, en la actualidad las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, que pretenda alcanzar el éxito, deben identificar y administrar los riesgos eficientemente a través de un adecuado control interno.

El presente trabajo tiene como objetivo central, proporcionar un panorama general sobre la importancia de los controles internos y la administración de riesgos en la banca privada de tamaño mediana y pequeña, y como ambos se relacionan en la evaluación de riesgo de un banco; además, concienciar a todas las organizaciones, respecto de la importancia de mantener en la entidad un adecuado sistema de control interno, ya que el mismo se constituye en la base del proceso de Administración de Riesgos, mediante el cual la entidad se asegura el logro de objetivos en las áreas de efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La tesis consta de cinco capítulos organizados en forma sistemática: el primer capítulo contiene el marco conceptual de los enfoques tradicionales y contemporáneo sobre control interno; el segundo capítulo hace referencia al control interno como un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión; el tercer capítulo se relaciona con la administración de riesgo y el control interno; el cuarto capítulo desarrolla un caso de estudio en el cual se aplica los cuestionarios COSO y administración de riesgos de crédito; y, en el quinto capítulo se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

DEDICATORIA

*A **DIOS** quien ha sido mi fortaleza y ha permitido mis logros personales y profesionales, y a quien le debo todo lo que soy.*

A mi madre, hermanos y sus familias, y amigos,

quienes, siguieron paso a paso los esfuerzos, compartieron desánimos y entusiasmos, están siempre pendientes y apoyándome incondicionalmente en los proyectos emprendidos por mí.

Gracias por confiar una vez más.

Mercedes

AGRADECIMIENTO

Deseo dejar constancia de mi agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador, por brindarme la oportunidad una vez más de llevar a feliz término con uno de mis propósitos de ser Magister en Dirección de Empresas

Un profundo agradecimiento al ingeniero Mario Jaramillo Tutor de la tesis, de quien recibí su disposición, asesoramiento y tiempo, contribuyendo de manera valiosa para el desarrollo de la presente tesis.

A mi madre, hermanos y amigos, y a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su colaboración, apoyo y la motivación para seguir adelante.

Gracias nuevamente a todos.

Mercedes

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

I Definición y justificación del tema…… 14

II. Objetivos …… 15

II.1 General …… 15

II.2 Específicos …… 16

III. Hipótesis …… 16

III.1 Hipótesis general …… 16

III.2 Hipótesis específicas …… 16

IV. Metodología…… 17

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1. Enfoque tradicional del control interno …… 19

1.1.1. Definición de control interno …… 19

1.1.2. Objetivos del control interno…… 20

1.1.3. Elementos de control interno …… 22

1.2. Enfoque contemporáneo de control interno …… 23

1.2.1 Resúmenes de los Documentos …… 24

1.2.1.1 Informe COBIT …… 24

1.2.1.2 Informe SAC…….. 27

1.2.1.3 Informe COCO…….. 29

1.2.1.4 Informe COSO…….. 32

1.3. Comparación de Controles Internos: COBIT®, SAC, COCO y COSO. …… 34

1.4. Control Interno basado en principios – Basilea. …….. 36

CAPITULO II: EL CONTROL INTERNO: UN MEDIO EFICAZ PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CONTROL DE LA GESTION

2.1. Control Interno Integrado – COSO …… 41

2.1.1 Nuevo marco COSO de Gestión de Riesgos (ERM) …… 47

2.1.2 Aplicación del marco integrado de control interno en las medianas y pequeñas en la organizaciones …… 50

2.2. Control interno una responsabilidad de todos los integrantes de las Instituciones Financieras…… . 51

2.2.1 Junta Directiva o Consejo de Administración (El Directorio) ……..…… 52

2.2.2 Managment (La Gerencia) .....…… 52

2.2.3 Auditores internos…… 52

2.2.4 Comité de Auditoría…… 53

2.2.5 El área jurídica…… 53

2.2.6 Personal de la institución…… 53

2.2.7 Auditores Externos…… 53

2.2.8 Autoridades de control y vigilancia…….. 53

2.3. La gestión integral…… 54

2.4. El control interno como herramienta fundamental de control…… 56

2.5. El control interno en la banca …… 59

2.6. La auditoria y el control interno …….. 61

2.6.1. Concepto de auditoria…….. . 61

2.6.2. Objetivos fundamentales de la auditoria…….. 62

2.6.3. La auditoria y el control interno…… 63

2.6.4. La Ley Sarbasnes - Oxley y la Evaluación de control interno…….. 65

2.7. Eficacia del control interno como proceso…… 68

CAPITULO III: ADMINISTRACION DE RIESGOS Y EL CONTROL INTERNO

3.1 Enfoque para la administración de riesgo…… 70

3.1.1 Nuevo acuerdo de capital – Basilea II…… …. 71

3.1.2 Alcance del nuevo acuerdo …… 72

3.1.3 Objetivos del nuevo acuerdo…… …… 76

3.1.4 Implementación del nuevo acuerdo de Basilea en países miembros del Comité de Supervisión Bancaria (BCBS) …… …….. 76

3.1.5 Implementación del nuevo acuerdo de Basilea en países no miembros del Comité de la Supervisión Bancaria, caso Ecuador…… . 77

3.2 Administración de riesgos en el Sistema Financiero Ecuatoriano…….. 80

3.2.1 Objetivos de la administración de riesgo…… 80

3.2.2 Plan de adecuación para converger a Basilea II…….. 81

3.2.3 Comentarios de la asociación de instituciones Financieras del Ecuador…..… 82

3.2.4 Marco Legal Ecuatoriano…… . 83

3.3 Metodología aplicada…… . 87

3.4 Procesos para evaluar el sistema de administración de riesgos…… 89

3.5 Mapas de riesgos…… 91

3.5.1 Identificación de riesgos de las Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano…….... 92

3.5.2 El modelo del Mapa de riesgos del Sistema Financiero Ecuatoriano…… 94

3.6 Control y gestión de riesgos…….. 98

3.7 Sistema matricial de control interno…… 101

3.7.1 Matriz de Control Interno…….. 101

3.7.2 Qué es la Matriz de Control Interno? 103

3.7.3 Para qué sirve la Matriz de Control Interno? 103

CAPITULO IV: CASO PRACTICO "ANALISIS DE UNA BANCO PRIVADO MEDIANO DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO"

4.1. La banca privada mediana en el Sistema Financiero Ecuatoriano..... 106

4.1.1. Estructura de la banca privada mediana. 107

4.1.2. Misión..... 107

4.1.3. Operaciones, mercado objetivo y línea de negocio..... 108

4.1.4. Participación de la banca mediana en el sistema de bancos privados de acuerdo a las principales cuentas de balance. 109

4.1.5. Indicadores financieros..... 109

4.2 El control interno en los procesos de la banca privada mediana..... 111

4.3 Caso práctico..... 115

4.3.1 Misión y Visión..... 116

4.3.2 Operaciones, mercado objetivo y línea de negocio..... 116

4.3.3 Objetivos estratégicos..... 118

4.3.4 Segmento, productos y canales. 119

4.3.5 Organigrama funcional..... 119

4.3.6 Situación Financiera del Banco Andino al 31 de diciembre del 2002. 120

4.3.7 Resultados de la auditoria 124

4.3.8 Aplicación del cuestionario COSO en el Banco Andino..... 126

4.3.8.1 Ambiente de control 127

4.3.8.2 Evaluación de riesgos..... 131

4.3.8.3 Actividades de control…….…….…… 133

4.3.8.4 Información y comunicación…… 136

4.3.8.5 Supervisión y Monitoreo ……. 138

4.3.9 Administración del riesgo crediticio: Orientación normativa…… 140

4.3.8.1 Recomendaciones internacionales…… . 140

4.3.8.2 Legislación Nacional…… 141

4.3.10 Aplicación del cuestionario de riesgo de crédito en el Banco Andino…… 143

4.3.10.1 Identificación…… 144

4.3.10.2 Medición…….. 145

4.3.10.3 Control……. 147

4.3.10.4 Monitoreo……. 149

4.3.11 Análisis de la situación financiera del Banco Andino período diciembre de 2002, 2003, 2004 y junio del 2005. …….. 150

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones…… 158

5.2. Recomendaciones…… 163

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCION

El siglo XX, ha representado para el sistema financiero nacional un espacio de tiempo en el cual se han registrado diversos cambios, la mayoría de ellos orientados a modernizar y a legitimar las viejas prácticas bancarias; es así, que las organizaciones bancarias empiezan a romper los paradigmas del control tradicional rescatando lo funcional y enfocándose hacia un control moderno de gestión, cuya responsabilidad es de todos y por ende, debe agregar valor especialmente en la nueva cultura del control que es sinónimo de autocontrol.

Las organizaciones bancarias orientan sus esfuerzos en el fortalecimiento de sus sistemas de control interno de manera que la gestión de la organización sea más transparente, productiva y eficiente, lo cual ayuda a crear un ambiente de confianza y credibilidad, no sólo ante las entidades reguladoras, sino también a lo interno y externo de la organización, para beneficio de los usuarios que toman decisiones basados en la información financiera generada por la entidad; surge así, un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cuál es denominado Informe COSO.

En línea con COSO, el Comité de Basilea sobre supervisión bancaria, emitió en septiembre de 1998 su estructura conceptual para los sistemas de control interno en las organizaciones bancarias, con claro interés por resaltar lo relacionado con la evaluación de tales sistemas; el Comité establece 14 principios para la evaluación de los sistemas de control interno. Estos principios tienen por objeto ser de aplicación general y las autoridades de supervisión deberían usarlas al evaluar sus propios métodos y procedimientos de supervisión para monitorear cómo los bancos estructuran sus sistemas de control interno. El Comité enfatiza que los controles internos sólidos son esenciales para la operación de los bancos y para promover la estabilidad del sistema financiero.

En relación con el control en la administración de los riesgos, entender el entorno y la calidad y tipo de los riesgos que potencialmente podrían afectar a una organización es fundamental, para lo cual se debe tener un profundo conocimiento de los procesos del negocio (no es lo mismo una Banca de inversión que una Banca que fundamentalmente está destinada a dar crédito), para así conocer los posibles defectos que puedan ocasionar esos riesgos.

En este sentido, también se ha logrado un cambio importante, al pasar de un enfoque tradicional a un enfoque integral de la administración de los riesgos, donde básicamente se deja atrás una visión fragmentada de la administración, se camina a una visión integradora, se pasa de una visión negativa a una visión positiva, pero fundamentalmente se transcurre, de un planteamiento no proactivo a uno proactivo, en donde el objetivo de la administración de riesgos no es evitar los riesgos, y tampoco el análisis de los problemas que ya se ocasionaron, sino prevenir, proponer tempranamente alternativas para afrontar los eventos a los que se ve expuesto una organización.

El enfoque tradicional de riesgos considera los probables efectos materiales de ciertos eventos inciertos, mientras que el enfoque integral va más allá, efectivamente considera esos efectos inciertos, pero además evalúa constantemente la eficiencia y la eficacia en el desempeño de la organización para manejar y administrar los riesgos.

Por lo hasta aquí mencionado es evidente que la administración de riesgos es fundamental en economías cambiantes, la auditoría interna y externa no pueden estar lejos de esa realidad y deben también acompañar este proceso, por tanto ser una auditoría de riesgos, una auditoría que contribuya a la generación de valor agregado, una auditoría que no defina los problemas cuando ya ocurrieron, sino que analice y estudie las unidades de riesgo de una institución, es decir debe ser una auditoría que contribuya a administrar las amenazas que podría estar afrontando una entidad.

Considerando el tema a tratar, se ha creído conveniente desarrollar el trabajo de investigación en cinco capítulos organizados en forma sistemática: el primer capítulo contiene el marco conceptual de los enfoques tradicionales y contemporáneo sobre control interno; el segundo capítulo hace referencia al control interno como un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión; el tercer capítulo se relaciona con la administración de riesgo y el control interno; el cuarto capítulo desarrolla un caso de estudio en el cual se aplica los cuestionarios COSO y administración de riesgos de crédito; y, en el quinto capítulo se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

I DEFINICION Y JUSTIFICACION DEL TEMA

Los supervisores en todo el mundo están reconociendo, de manera creciente, la importancia de asegurarse de que sus bancos tengan instalados controles y procedimientos adecuados que permitan el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias, etc. Una adecuada diligencia sobres estos aspectos es una parte clave de estos controles. Sin esta diligencia debida, los bancos pueden llegar a estar sujetos a riesgos inherentes a su actividad tales como riesgo de crédito, liquidez, tasa y mercado, reputación, operativos, legales y de control. La meta, por lo tanto, es que cada organización identifique, evalúe y entienda sus riesgos para aminorarlos por medio del diseño e implantación de controles efectivos, de forma tal que le permitan mantener la calidad de sus productos o servicios.

De ahí la importancia que ha ido adquiriendo, en los últimos años, el control interno en la organizaciones bancarias ecuatorianas, a fin evitar los numerosos problemas que se traducen en riesgos producidos por su ineficiencia en el control. Las deficiencias en el control que típicamente se han visto como problemas en los casos de los bancos, se resumen a continuación:

- Carencia de adecuadas supervisión y gestión de la administración, y fallas en desarrollar una fuerte cultura de control interno del banco.
- Reconocimiento y valoración inadecuados del riesgo dentro su de balance.
- Ausencia o falla de estructuras y actividades clave de control, tales como segregación de obligaciones, aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, y revisiones etc, en las diferentes actividades del negocio.
- Comunicación inadecuada de información entre los niveles de administración dentro del banco, especialmente la comunicación hacia arriba de los problemas.
- Programas de auditoría y actividades de monitoreo, inadecuadas o ineficientes.
- Inexistencia de sistemas de control interno
- Factores todos estos que ocasionaron el deterioro de la situación financiera.

Por lo tanto, el presente trabajo trata sobre la importancia de que las instituciones financieras, principalmente la banca mediana y pequeña, mantengan adecuados sistemas de controles internos, que prevean o permitan detectar tempranamente los riesgos, evitando pérdidas y limitando, por consiguiente, el daño de la organización bancaria. Es bueno resaltar, que la entidad bancaria que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas; por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

La importancia de que los miembros de la administración asuman de forma efectiva sus responsabilidades, que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones. Siendo necesario, que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. La comprensión del control interno pude así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

A lo que hay que añadir, la importancia de la auditoría (supervisión) enfocada a riesgos, que conduce básicamente, a mitigar los riesgos, a evaluar si las consecuencias negativas o positivas de esos eventos están afectadas por las políticas y procedimientos de controles internos de la institución. De esta manera la auditoría está haciendo constantemente una revisión de procesos, transformándose efectivamente en un elemento que contribuya a mitigar los riesgos.

II OBJETIVOS

II.1 GENERAL

Dar un panorama general sobre la importancia de los controles internos y la administración de riesgos en las instituciones financieras y cómo ambos se relacionan en la evaluación de riesgo de un Banco.

Concienciar a toda la organización del banco, respecto de la importancia de mantener en la entidad un adecuado sistema de control interno, ya que el mismo se constituye en la base del proceso de Administración de Riesgos, mediante el cual la entidad se asegura el logro de objetivos en las áreas de: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

II.2 ESPECIFICOS

- Crear al interior de toda la organización una cultura de control interno sobre la base del conocimiento e importancia del mismo.
- Evaluar el Sistema de Control Interno mediante la aplicación de los componentes de la metodología Coso para identificar áreas de mayor riesgo y establecer planes de acción para mitigar los riesgos existentes.
- Determinar un adecuado Sistema de control interno de acuerdo a los riesgos que presenta el negocio bancario, con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

III HIPOTESIS

III.1 HIPOTESIS GENERAL

La Administración de la Banca ecuatoriana se ha concentrado en el planteamiento de objetivos económicos, de líneas de negocio, de planes económicos, descuidando la atención de mejoramiento en los sistemas de control interno de la entidad que le permitan minimizar sus riesgos y el cumplimiento de sus objetivos institucionales; pues un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación a la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados.

III.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS

- Durante mucho tiempo se ha considerado que la misión de vigiliar que la estructura de Control Interno funcione adecuadamente, es responsabilidad únicamente de la Auditoría Interna y de la Administración del Banco, cuando en realidad todo el personal de la institución, es el encargado de identificar las posibles falencias que podrían darse al efectuar determinado proceso u operación, ayudando de esta manera a hacer a la entidad más segura y competitiva.
- Una de los mayores problemas que presentan las entidades bancarias en la actualidad, es la falta de adecuados controles internos que le permitan el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias, minimizar los riesgos y pérdidas imprevistas o de daños en la reputación del banco.
- La existencia de un adecuado sistema de control interno favorece la eficacia en la gestión de los riesgos y el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados por la administración.

IV METODOLOGIA

Los métodos utilizados en el presente trabajo investigativo son:

Empirismo: basado en la observación de los hechos de una manera directa y neutral, es decir primero se recoge la información objetiva y luego se analiza.

Inductivo: de hechos particulares llegamos a conclusiones generales. Esta corriente se relaciona directamente con la experimentación, es decir con las experiencias vividas.

Deductivo: parte de lo general a situaciones particulares, abstrayendo normas y criterios técnicos..

Dialéctico: ya que el estudio se realiza de una manera dinámica, es decir los hechos están en constante desarrollo y cambio, esto es en movimiento.

Como técnicas específicas para el desarrollo del presente estudio también se utilizo la investigación de campo con referencia documental y descriptiva.

Investigación de Campo: se basa en métodos que permiten recoger los datos primarios o de primera mano en forma directa donde origina su fuente, sin someterlos a modificaciones, es decir, tomarlos tal cual como se presenta la realidad.

Investigación Documental: se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos. Se utilizó la investigación de campo con referencia documental, debido a que la información se extrajo directamente de fuentes bibliográficas provenientes de textos, tesis, Leyes, entre otros.

Investigación Descriptiva: Se aplicó la investigación descriptiva, por cuanto el estudio requiere detallar los procesos que se llevan a cabo un adecuado sistema de control interno en las instituciones financieras a fin de determinar estrategias para optimizar sus procesos administrativos y minimizar sus riesgos.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

Por los cambios tecnológicos, las aplicaciones económicas y por la llamada globalización de la economía, las organizaciones han venido evolucionando rápidamente y con ello los riesgos, por ende, los controles han tenido que modificarse y adaptarse a esos cambios, razón por la cual ha sido necesario fortalecer las prácticas de gobierno corporativo, administración de riesgos y, principalmente, controles internos que es el tema que nos ocupa en esta tesis. En este capítulo se hace referencia al cambio que han tenido los controles tradicionales hacia controles más efectivos, basados en los principales informes relacionados con los sistemas de control interno establecidos a nivel internacional tales como: COBIT ®, SAC, COCO, COSO y Basilea, y las mejoras que presentan cada uno de ellos para un eficiente sistema de control interno en las entidades bancarias de tamaño mediano y pequeño.

1.1. ENFOQUE TRADICIONAL DEL CONTROL INTERNO

1.1.1 Definición de control interno [1]

El control interno significa cosas distintas para diferente gente, ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros, dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definido claramente, se escribe en leyes, regulaciones o reglas.

[1] Yanel Blanco Luna; "Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral", Colombia 1998 Pág. 14

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

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la junta directiva, administradores y otro personal de una entidad diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos.

1.1.2. Objetivos del control interno

1. **Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.-** Se debe contar con sólidas y bien estructuradas políticas respetables y respetadas que permitan una administración y operación ordenada y sana, con guías que normen, orienten y guíen la actuación; estas políticas deber estar sustentadas en manuales de políticas y procedimientos, y deberán ser dadas a conocer al personal involucrado en su cumplimiento, así como cualquier cambio que se haga a dichas políticas.

2. **Promover la eficiencia en la operación.-** Las políticas y disposiciones establecidas por la administración serán la base y soporte para operar; las cuales deberán identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para una óptima operación.

3. **Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genere en la entidad.-** La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el despeño para conocer como se encuentra la entidad actualmente y una base para la toma de decisiones a futuro; por medio de la información se conocerá qué tan acertadas han sido las políticas establecidas y qué tan eficiente ha sido la operación de la entidad.

4. Protección de los activos de la entidad.- Este cuarto objetivo se da por hecho con la observancia de los tres anteriores, en base a las políticas que se tienen establecidas deben existir disposiciones claras y especificas que se respeten y que involucren el buen cuidado y la alta protección y administración de los activos; estas políticas deben tender hacia una óptima eficiencia de operación de los activos así como su registro en la contabilidad para que garanticen un buen control de los mismos.

Así mismo, para prevenir o detectar riesgos potenciales, la organización debe establecer los siguientes controles[2]:

a) Controles administrativos.- Es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro de los objetivos administrativos: mantener informado de la situación de la empresa, coordinar funciones, mantener una ejecutoria eficiente, determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas, y asegurarse de que están logrando los objetivos establecidos.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece: el control del medio ambiente o ambiente de control, el control de evaluación de riesgo, el control y sus actividades, el control del sistema de información y comunicación, y finalmente el control de supervisión y monitoreo.

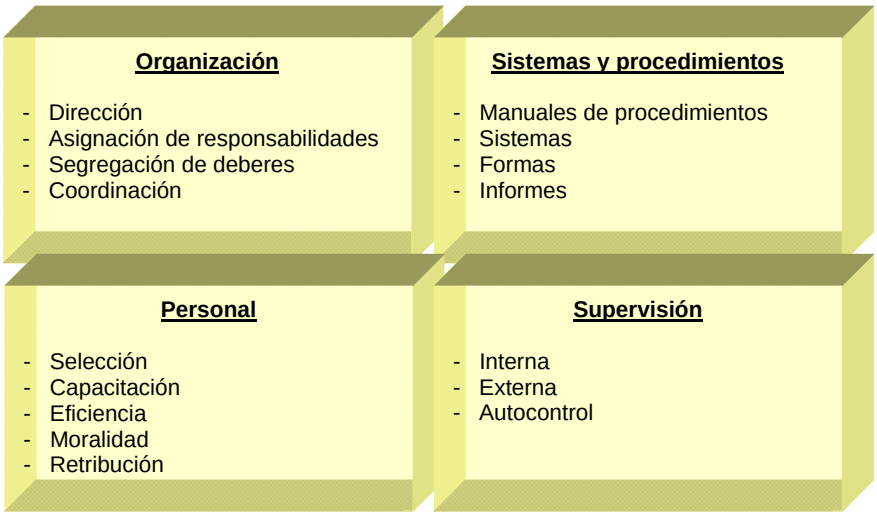
b). El control contable.- Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos: que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración; que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas, y , en el período contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos; que el acceso de los activos se

[2] Estupiñán Gaitán Rodrigo, "Control Interno y Fraudes", Eco Ediciones ; Bogotá D.C., junio 2003, pág. 7

permita sólo de acuerdo con autorización administrativa y que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.

1.1.3. Elementos de control interno [3]

Las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables ya explicadas anteriormente clasificando su enfoque bajo los siguientes elementos de control interno:



a) Elementos de organización.- Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro de custodia.

b) Elementos, sistemas y procedimientos.- Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

---

[3] Estupiñán Gaitán Rodrigo, "Control Interno y Fraudes", Eco Ediciones ; Bogotá D.C., junio 2003, pág. 15

c) Elementos de personal.- Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización. Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente. Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal

d) Elementos de supervisión.- Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

1.2. ENFOQUE CONTEMPORANEO DEL CONTROL INTERNO

El crecimiento de los mercados, los cambios tecnológicos, la necesidad de seleccionar la información más útil de entre grandes cantidades, la promulgación de leyes y otros instrumentos jurídicos con mayores exigencias de control, la aparición de nuevas formas de abuso de los bienes y el creciente reclamo a los administradores de rendir cuentas por su gestión, son condiciones que requieren la toma de acciones concretas por parte de la Administración para mejorar sus sistemas de control interno, a fin de que éstos se conviertan en herramientas efectivas para conducir a las instituciones hacia el logro de su cometido, aprovechar al máximo los recursos disponibles y prevenir el desperdicio y el uso inadecuado o ilícito de esos recursos.

Como respuesta a esos cambios, se han desarrollado métodos que permiten tener una visión global y estratégica de las organizaciones y de su entorno, como punto de partida para el éxito en la gestión. Estos esfuerzos han dado como resultado diversos enfoques de control interno que actualmente configuran una concepción más novedosa e integral del papel que el control debe cumplir como parte de los sistemas administrativos y por ende, de un sistema de rendición de cuentas.

El Modelo COSO, tanto con la definición de Control que propone, como con la estructura de Control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos,

persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud. Estos son:

- **COBIT (1996) - Australia:** (Control Objectives for Information and related Technology) de la Information Systems Audit and Control Foundation:- Es una estructura que provee una herramienta para los propietarios de los procesos del negocio para descargar eficiente y efectivamente sus responsabilidades de control sobre los sistemas informáticos.
- **SAC** (1991, revisado en 1994): (Systems Auditability and Control) del Institute of Internal Auditors Research Foundation:- Ofrece asistencia a los auditores internos sobre el control y auditoria de los sistemas y tecnología informática.
- **COSO (1992) U.S.A.:** Internal Control - Integrated Framework del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:- Brinda recomendaciones a la dirección sobre cómo evaluar, reportar y mejorar los sistemas de control.
- **COCO Canáda :** El consejo denominado The Criteria of Control Board:- El propósito del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las organizaciones, incluyendo asuntos gubernamentales en el sector público y privado.

1.2.1. Resúmenes de los Documentos

1.2.1.1 COBIT "Control Objectives for Information and related Technology" [4]

La Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF) desarrolló los Objetivos de Control para la Información y Tecnología relacionada (COBIT) para servir

[4] www.monografias.com/trabajos14/ auditoriasistemas/auditoriasistemas.shtml - 101k - 10 Jul 2005

como una estructura generalmente aplicable y prácticas de seguridad y control de Sistemas de Información (SI) para el control de la tecnología de la información. Esta estructura COBIT le permite a la gerencia comparar (benchmark) la seguridad y prácticas de control de los ambientes de Tecnología de Información (TI), permite a los usuarios de los servicios de TI asegurarse que existe una adecuada seguridad y control y permite a los auditores sustanciar sus opiniones sobre el control interno y aconsejar sobre materias de seguridad y control de TI.

La motivación primaria para brindar esta estructura fue posibilitar el desarrollo de una política clara y buenas prácticas para el control de TI a través de toda la industria en todo el mundo.

La fase ya completada del proyecto COBIT provee un Resumen Ejecutivo, un Marco para el control de TI, una lista de Objetivos de Control, y un conjunto de Guías de Auditoría. (Los objetivos de control y las guías de auditoria están referenciadas a la estructura).

Las fases futuras del proyecto proveerán guías de auto-evaluación para la dirección e identificarán objetivos nuevos o actualizados mediante incorporación de otros estándares globales de control que se identifiquen. Además, agregar guías de control e identificar indicadores claves de desempeño.

Definición: COBIT adaptó su definición de control a partir de COSO: Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales están diseñadas para proveer aseguramiento razonable de que se lograrán los objetivos del negocio y que se prevendrán, detectarán y corregirán los eventos no deseables.

COBIT adapta su definición de un objetivo de control de TI del SAC: Una declaración del resultado deseado o propósito a lograr implementando procedimientos de control en una actividad particular de TI.

COBIT enfatiza el rol e impacto del control de TI en lo relacionado con los procesos del negocio. El documento describe objetivos de control de TI independientes de plataformas y aplicaciones.

Recursos de TI: COBIT clasifica los recursos de TI como datos, sistemas de aplicación, tecnología, instalaciones y gente. Los datos son definidos en su sentido más

amplio e incluyen no sólo números, textos y fechas, sino también objetos tales como gráficos y sonido. Los sistemas de aplicación son entendidos como la suma de procedimientos manuales y programados.

La tecnología, se refiere al hardware, sistemas operativos, equipos de redes y otros. Instalaciones, son los recursos utilizados para albergar y soportar los sistemas de información. Gente, comprende las capacidades y habilidades individuales para planear, organizar, adquirir, entregar, apoyar y monitorear los servicios y sistemas de información.

Requerimientos: Para satisfacer los objetivos del negocio, la información necesita conformarse a ciertos criterios a los cuales COBIT se refiere como requerimientos del negocio respecto de la información. COBIT combina los principios incorporados en los modelos de referencia existentes en tres amplias categorías: calidad, responsabilidad fiduciaria y seguridad. De estos amplios requerimientos, el informe extrae siete categorías superpuestas de criterios para evaluar cuan bien están satisfaciendo los recursos de TI los requerimientos de información del negocio. Estos criterios son: efectividad, eficiencia, confidencialidad, integridad, disponibilidad, cumplimiento y confiabilidad de la información.

Procesos y Dominios: En base al análisis de un documento del Reino Unido sobre prácticas de administración de TI de la biblioteca de infraestructura tecnológica (ITIL), COBIT clasifica los procesos de TI en cuatro dominios. Estos cuatro dominios son (1) planeamiento y organización, (2) adquisición e implementación, (3) entrega y soporte y (4) monitoreo. El agrupamiento natural de procesos en dominios es a menudo confirmado como dominios de responsabilidad en las estructuras organizacionales y sigue el ciclo gerencial o ciclo de vida aplicable a los procesos de TI en cualquier ambiente de TI.

COBIT presenta una estructura de control para los propietarios de los procesos del negocio. Cada vez más, la dirección está totalmente facultada con responsabilidad y autoridad completa por los procesos del negocio. COBIT incluye definiciones tanto de control interno como de los objetivos de control de TI, cuatro dominios de procesos y 32 declaraciones de control de alto nivel para esos procesos, 271 objetivos de control

referenciados a esos 32 procesos y guías de auditoría vinculadas a los objetivos de control.

Estructura: La estructura COBIT provee declaraciones de control de alto nivel para los procesos particulares de TI. La estructura identifica la necesidad del negocio satisfecha por la declaración de control, identifica los recursos de TI administrados por los procesos, establece los controles habilitados y lista los principales objetivos de control aplicables.

1.2.1.2. Informe SAC [5]

El informe SAC define el sistema de control interno, describe sus componentes, provee varias clasificaciones de los controles, describe objetivos de control y riesgos, y define el rol del auditor interno. El informe provee una guía sobre el uso, administración y protección de los recursos de tecnología informática y discute los efectos de la computación de usuario final, las telecomunicaciones y las tecnologías emergentes.

Definición: El informe SAC define a un sistema de control interno como: un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente que son agrupados o concientemente segregados para asegurar el logro efectivo de los objetivos y metas.

El informe enfatiza el rol e impacto de los sistemas computarizados de información sobre el sistema de control interno. El mismo acentúa la necesidad de evaluar los riesgos, pesar los costos y beneficios y construir controles en los sistemas en lugar de agregarlos luego de la implementación.

Componentes: El sistema de control interno consiste en tres componentes: el ambiente de control, los sistemas manuales y automatizados, y los procedimientos de control. El ambiente de control incluye la estructura de la organización, la estructura de control, las políticas y procedimientos, y las influencias externas. Los sistemas automatizados consisten en sistemas y software de aplicación. SAC discute los riesgos

[5] www.rediris.es/rediris/boletin/66-67/ponencia15.pdf

de control asociados con los sistemas de usuario final y departamentales pero no describe ni define los sistemas manuales. Los procedimientos de control consisten en controles generales, de aplicaciones y compensatorios.

Clasificaciones: SAC provee cinco esquemas de clasificación para los controles internos en los sistemas informáticos: (1) preventivos, detectivos, y correctivos, (2) discrecionales y no discrecionales, (3) voluntarios y obligatorios, (4) manuales y automatizados y (5) controles de aplicaciones y generales. Estos esquemas se enfocan en cuándo se aplica el control, si el control puede ser evitado, quién impone la necesidad del control, cómo se implementa el control, y dónde se implementa el control en el software.

Objetivos de Control y Riesgos: Los riesgos incluyen fraudes, errores, interrupción del negocio, y el uso ineficiente e inefectivo de los recursos. Los objetivos de control reducen estos riesgos y aseguran la integridad de la información, la seguridad, y el cumplimiento. La integridad de la información es resguardada por los controles de calidad del input, procesamiento, output y software. Las medidas de seguridad incluyen los controles de seguridad de los datos, física y de programas. Los controles de cumplimiento aseguran conformidad con las leyes y regulaciones, los estándares contables y de auditoría, y las políticas y procedimientos internos.

Rol del Auditor Interno: Las responsabilidades de los auditores internos incluyen asegurar la adecuación del sistema de control interno, la confiabilidad de los datos y el uso eficiente de los recursos de la organización. A los auditores internos también les concierne la prevención y detección de fraudes, y la coordinación de actividades con los auditores externos. Para los auditores internos es necesaria la integración de las habilidades de auditoria y sistemas de información y una comprensión del impacto de la tecnología informática sobre el proceso de auditoria. Estos profesionales realizan ahora auditorias financieras, operativas y de los sistemas de información.

1.2.1.3 Modelo COCO [6].

El modelo fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control. El consejo denominado The Criteria of Control Board emitió, el modelo comúnmente conocido como COCO.

Propósitos del modelo.- El modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las tendencias que se observan en los desarrollos siguientes:

- En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizacionales, que han propiciado un mayor énfasis sobre el control a través de medios informales, como la visión empresarial compartida, comunión de valores y una comunicación mas abierta.
- En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la efectividad del control, respecto de ciertos objetivos.
- En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas. Algunas autoridades financieras han establecido procedimientos y protocolos de información, aplicables a las instituciones bajo su jurisdicción.

El modelo pretende proporcionar bases consistentes para dichos requerimientos reguladores, de tal manera que permitan a las autoridades cumplir sus objetivos, sin que con ello se establezcan requerimientos excesivos que pudieran atentar contra la eficiencia de la gestión.

El propósito del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las organizaciones, incluyendo asuntos gubernamentales en el sector público y privado.

[6] Fernández Menta Adriana Fernández; Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina No. 11, Noviembre 2003

Criterios: En la estructura del modelo, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se requieren adecuados análisis y comparaciones para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados.

El modelo prevé 20 criterios agrupados en cuanto al propósito, compromiso, aptitud y evaluación y aprendizaje. Los criterios definidos para cada grupo son los siguientes:

Propósito

1. Los objetivos deben ser comunicados.
2. Se deben identificar los riesgos internos y externos que afecten el logro de objetivos.
3. Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, para que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.
4. Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.
5. Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

Compromiso

1. Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.
2. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
3. La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.
4. Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

Aptitud

1. El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el logro de objetivos.
2. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
3. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos.
4. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
5. Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

Evaluación y aprendizaje

1. Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.
2. El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.
3. Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
4. Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.
5. Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.
6. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

El modelo COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canada sobre el informe COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento más sencillo y comprensible, antes que en las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el que describe y define en forma casi idéntica a como hace el modelo COSO.

El cambio importante que plantea el Modelo Canadiense consiste que, en lugar de conceptualizar el proceso de control como una pirámide de elementos y componentes interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de veinte criterios general que el personal en toda organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

La estructura del modelo canadiense requiere de creatividad para su interpretación y aplicación y es adaptable a cualquier organización una vez que se adecua a las necesidades de sus propios intereses, o usarla de referencia para desarrollar un modelo propio.

1.2.1.4 Informe COSO [7]

El informe COSO define el control interno, describe sus componentes, y provee criterios contra los cuales pueden evaluarse los sistemas de control. El informe ofrece una guía para la elaboración de informes públicos sobre control interno y provee materiales que la gerencia, los auditores y otros pueden utilizar para evaluar un sistema de control interno. Dos objetivos principales del informe son (1) establecer una definición común de control interno que sirve a muchas partes diferentes, y (2) provee un estándar contra el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control y determinar como mejorarlos.

Definición: El informe COSO define control interno como: un proceso, efectuado por el directorio, la gerencia y otro personal de la entidad, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en relación al logro de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes financieros, cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. Aunque el informe define el control interno como un proceso, recomienda evaluar la efectividad del control interno a un momento dado.

[7] Mantilla B. Samuel Alberto. Traductor ; "Control interno informe COSO",Bogotá, D.C., Colombia ; ECOE Ediciones; Cuarta Edición, abril del 2005.

Componentes: El sistema de control interno consiste en cinco componentes interrelacionados: (1) ambiente de control, (2) evaluación de riesgos, (3) actividades de control, (4) información y comunicación, y (5) monitoreo. El ambiente de control provee la base para los otros componentes. El mismo abarca factores tales como filosofía y estilo operativo de la gerencia, políticas y prácticas de recursos humanos, la integridad y valores éticos de los empleados, la estructura organizacional, y la atención y dirección del directorio. El informe COSO brinda una guía para evaluar cada uno de estos factores. Por ejemplo, la filosofía gerencial y el estilo operativo pueden ser evaluados examinando la naturaleza de los riesgos del negocio que acepta la gerencia, la frecuencia de su interacción con los subordinados, y su actitud hacia los informes financieros.

La evaluación de riesgo consiste en la identificación del riesgo y el análisis del riesgo. La identificación del riesgo incluye examinar factores externos tales como los desarrollos tecnológicos, la competencia y los cambios económicos, y factores internos tales como calidad del personal, la naturaleza de las actividades de la entidad, y las características de procesamiento del sistema de información. El análisis de riesgo involucra estimar la significación del riesgo, evaluar la probabilidad de que ocurra y considerar cómo administrarlo.

Las actividades de control consisten en las políticas y procedimientos que aseguran que los empleados lleven a cabo las directivas de la gerencia. Las actividades de control incluyen revisiones del sistema de control, los controles físicos, la segregación de tareas y los controles de los sistemas de información. Los controles sobre los sistemas de información incluyen los controles generales y los controles de las aplicaciones. Controles generales son aquellos que cubren el acceso, el desarrollo de software y sistemas. Controles de las aplicaciones son aquellos que previenen que ingresen errores en el sistema o detectan y corrigen errores presentes en el sistema.

La entidad obtiene información pertinente y la comunica a través de la organización. El sistema de información identifica, captura y reporta información financiera y operativa que es útil para controlar las actividades de la organización. Dentro de la organización, el personal debe recibir el mensaje que ellos deben comprender sus roles en el sistema de control interno, tomar seriamente sus responsabilidades por el

control interno, y, si es necesario, reportar problemas a los altos niveles de gerencia. Fuera de la entidad, los individuos y organizaciones que suministran o reciben bienes o servicios deben recibir el mensaje de que la entidad no tolerará acciones impropias.

La gerencia monitorea el sistema de control revisando el output generado por las actividades regulares de control y realizando evaluaciones especiales. Las actividades regulares de control incluyen comparar los activos físicos con los datos registrados, seminarios de entrenamiento, y exámenes realizados por auditores internos y externos. Las evaluaciones especiales pueden ser de distinto alcance y frecuencia. Las deficiencias encontradas durante las actividades regulares de control son normalmente reportadas al supervisor a cargo; las deficiencias detectadas durante evaluaciones especiales son normalmente comunicadas a los niveles altos de la organización.

Otros Conceptos: El informe COSO encara las limitaciones de un sistema de control interno y los roles y responsabilidades de las partes que afectan a un sistema. Las limitaciones incluyen el juicio humano defectuoso, falta de comprensión de las instrucciones, errores, atropellos de la gerencia, colusión, y consideraciones de costo versus beneficio.

El informe COSO define deficiencias como "condiciones dentro de un sistema de control interno digno de atención". Las deficiencias deberían ser reportadas a la persona responsable por la actividad y a la gerencia que está como mínimo un nivel por encima del individuo responsable. Un sistema de control interno es juzgado efectivo si están presentes y funcionando efectivamente los cinco componentes respecto de las operaciones, los reportes financieros y el cumplimiento.

1.3. COMPARACION DE COBIT®, SAC, COCO y COSO.

Como diferentes entidades desarrollaron los documentos para encarar las necesidades específicas de sus propias organizaciones, podrían existir algunas disparidades. No obstante, cada documento se enfoca en el control interno y cada

organización, ej: los auditores internos, la dirección y los auditores externos, dedican mucho tiempo y esfuerzo hacia el establecimiento o evaluación de los controles internos.

En consecuencia, comparar los conceptos de control interno presentados en esos documentos es de interés para su aplicación en los sistemas de control interno en las entidades de tamaño mediano y pequeño.

Una comparación de los cuatro documentos revela que cada uno de ellos se construyó sobre la base de las contribuciones de los documentos previos. COBIT incorpora como parte de sus documentos fuentes tanto a COSO como a SAC. Toma su definición de control de COSO y su definición de Objetivos de Control de TI de SAC, COSO utiliza los conceptos de control interno de SAC. COCO incorpora los componentes de COSO.

La tabla siguiente denota los aspectos principales presentados y en el anexo No. 1 se encuentra en forma más amplia las diferencias entre estos modelos.

TABLA COMPARATIVA DE

DISTINTOS ATRIBUTOS DE CONTROL INTERNO

ATRIBUTO	COBIT	SAC	COCO	COSO
Audiencia Primaria	Dirección, usuasrios, auditores de SI	Auditores Internos	Dirección	Dirección
Control interno (CI) visto como	Conjunto de procesos incluyendo políticas y procedimientos, prácticas estructuras organizacionales	Conjunto de procesos, susbsisteas y gente	Procesos	Procesos
Objetivos organizcionales del CI	Operaciones efectivas y eficientes, confidencialidad, integridad y disponibilidad de información . Informes financieros confiables. Cumplimiento de las leyes y regulaciones	Operaciones efectivas y eficientes. Informes financieros confiables. Cumplimiento de las leyes y regulaciones	Operaciones efectivas y eficientes. Informes financieros confiables. Cumplimiento de las leyes y regulaciones	Operaciones efectivas y eficientes. Informes financieros confiables. Cumplimiento de las leyes y regulaciones
Componentes o dominios	Dominios:Planeamiento y organización. Adquisición e implementación. Entrega y soporte. Monitoreo	Componentes: Ambiente de control. Manual y automatizado. Procedimiento de control de sistemas	Componentes: Considera los cinco componentes que conforman el Marco Integrado de Control Interno publicado por COSO. Adicionalmente, el modelo prevé 20 criterios agrupados en cuanto al: Propósito; compromiso; aptitud y evaluación y Aprendizaje.	Componentes:Supervisión. Ambiente de control. Admnistración de riesgos. Actividades de control. Información y comunicación
Foco	Tecnología informática	Tecnología informática	Toda la entidad	Toda la entidad
Efectividad del CI evaluado	Por un período de tiempo	Por un período de tiempo	En un momento dado	En un momento dado
Responsabilidad por el sistema de CI	Dirección	Dirección	Dirección	Dirección

Elaboración: Propia

COBIT, SAC, COCO y COSO definen el control interno, describen sus componentes y proveen herramientas de evaluación. SAC y COSO también sugieren formas de reportar los problemas de control interno. Adicionalmente COBIT provee una estructura amplia facilitando el análisis y comunicación de las observaciones de control interno.

Los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente de pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de los entes.

Así mismo, los modelos han sido diseñados con la esperanza de ser un fuerte soporte del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y la perspicacia necesaria de parte del profesional y no mecánicamente.

Esto implica, a nuestro entender, un acabado conocimiento del contenido de los modelos y una acabada comprensión del espíritu de los mismos, lo que compromete la correcta preparación de directores, gerentes, jefes, resto de personal, auditores internos y externos.

1.4 CONTROL INTERNO BASADO EN PRINCIPIOS BASILEA[8]

En Enero de 1998 el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, emitió en inglés el documento titulado "Framework for the Evaluation of Intemal Control Systems". El Comité de Basilea envió este informe a las autoridades de supervisión de todo el mundo. Tal como se expresa en el texto, enfatiza que "los controles internos son esenciales para la prudente operación de los bancos y para promover la estabilidad del sistema financiero en su totalidad".

En línea con COSO, el Comité de Basilea sobre supervisión bancaria emitió en septiembre de 1998 su estructura conceptual para los sistemas de control interno en las

[8] w.w.w.bis.org.com

organizaciones bancarias, con un interés muy claro por resaltar lo relacionado con la evaluación de tales sistemas.

En junio de 1999 el Comité de Basilea generó un documento mediante el cual se presentaba una propuesta para un nuevo esquema de capital adecuado, con el fin de continuar promoviendo la seguridad y solidez de los sistemas financieros; lograr una mayor comprensión del riesgo que se estaba asumiendo, buscar un sistema regulatorio para los bancos internacionalmente activos y procurar avanzar en materia de competitividad.

El documento señalado es lo que se conocería más adelante como el Nuevo Acuerdo de Basilea II, publicado en junio del 2004. El nuevo acuerdo tiene como estructura tres pilares a saber: el primero, que se denomina requisitos de capital mínimo; el segundo, revisión del supervisor; y el tercero, disciplina de mercado.

En el Pilar II, se precisa que las entidades financieras adopten rigurosos mecanismos de supervisión y control para mantener la suficiencia de capital, con esto obliga a la Junta Directiva misma a realizar, revisar y evaluar de manera periódica las estrategias del negocio y los controles adecuados para el desarrollo de las operaciones.

Como parte de sus continuos esfuerzos en la evaluación de temas de supervisión bancaria y en el perfeccionamiento de la supervisión, a través de una guía que estimule una práctica sólida de administración de riesgos, el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria emitió el "Marco para la evaluación de los sistemas de controles internos". Con el fin de que este sistema sea utilizado por los supervisores para la evaluación de los sistemas de control interno de los bancos.

Cuatro aspectos[9] se destacan en esa estructura conceptual del control interno en las organizaciones bancarias:

1) Análisis de la problemática: En lo referente a la problemática del control interno se hacen los señalamientos más importantes: Un sistema de controles internos eficaz es un componente esencial en la administración de un Banco y el fundamento de

[9] Mantilla B. Samuel Alberto y Cante S. Sandra Yolita; "Auditoria del control interno"; ECOE Ediciones Ltda., Primera edición: Bogotá, D.C., febrero de 2005, pág. 15

las prácticas sólidas y seguras de las operaciones de las organizaciones bancarias. Un sistema de controles internos fuerte puede asegurar que se cumplirán las metas y los objetivos de una organización bancaria, que el banco logrará los targets de ganancias a largo plazo, y que se mantendrá un sistema confiable de información financiera y administrativa. Tal sistema puede también asegurar que el banco cumplirá con todas las leyes y reglamentaciones así como con las políticas, planes, reglas internas y procedimientos, y disminuirá los riesgos de pérdidas imprevistas o de daños en la reputación del banco.

2) Definición: La definición que elaboró el Comité de Basilea es el siguiente: Control interno es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración principal y todos los niveles del personal. No es únicamente un procedimiento o una política desempeñada en un cierto punto del tiempo, sino que está operando continuamente en todos los niveles dentro del banco. La junta de directores y la administración principal son responsables por el establecimiento de la cultura apropiada para facilitar un efectivo proceso de control interno y por monitorear su efectividad sobre una base de ongoing; sin embrago, cada individuo dentro de una organización tiene que participar en el proceso.

3) Objetivos: Los principales objetivos del proceso de control interno los categoriza como: a) Eficiencia y efectividad de las actividades (objeto de desempeño); b) Confiabilidad, completitud y oportunidad de la información financiera y directiva (objetivos de información); y c) Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento). En dichos objetivos se precisa la inclusión de la salvaguarda de activos y de los otros recursos contra adquisición no-autorizada, uso o disposición o pérdida.

Se subraya, finalmente, que el proceso de control interno históricamente se ha considerado como un mecanismo para reducir los casos de fraude, apropiación equivocada y errores, pero que se ha vuelto más extensivo, diseccionado todos los diversos riesgos que enfrentan las organizaciones bancarias.

4) Elementos: Reconoce que un sólido proceso de control interno es crítico para la habilidad del banco en asegurar el logro de sus metas establecidas, y para mantener su viabilidad financiera. Siendo así, en este informe describe los elementos esenciales de un sistema de control sólido, basándose en la experiencia de países miembros y principios establecidos en publicaciones anteriores del Comité. Señala que le control interno está compuesto por cinco elementos interrelacionados: 1) Supervisión por parte de la administración y cultura de control; 2) Reconocimiento y valoración de riesgos; 3) Actividades de control y segregación de obligaciones; 3) Información y comunicación; y, 5) Actividades de monitoreo y corrección de deficiencias.

El objetivo del informe es delinear una serie de principios para uso de las autoridades de supervisión al evaluar los sistemas de control interno de los bancos.

Estos principios tienen por objetivo ser de aplicación general y las autoridades de supervisión deberían usarlas al evaluar sus propios métodos y procedimientos de supervisión para monitorear cómo los bancos estructuran sus sistemas de control interno. Si bien el enfoque exacto elegido por los supervisores particulares dependerá de un conjunto de factores, incluyendo sus técnicas de supervisión on-site y off-site, y el grado en que los auditores externos también son usados en la función de supervisión, todos los miembros del Comité de Basilea están de acuerdo en que los principios establecidos en este informe deberían ser usados al evaluar los sistemas de control interno de un banco.

En las secciones III y IV del informe del Comité enuncia catorce principios para que las autoridades de supervisión bancaria apliquen en la evaluación de los sistemas de control interno de los bancos (Ver anexo No. 2).

CAPITULO II

EL CONTROL INTERNO UN MEDIO EFICAZ PARA LA TOMA DECISIONES EN CONTROL DE LA GESTION

La administración de las entidades bancarias hacen fuertes exigencias para mejorar el control de las entidades que dirigen. Los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y a la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Ellos hacen posible, a la administración, negociar en ambientes económicos y competitivos cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y reestructurándose para el crecimiento futuro. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes regulaciones.

Puesto que los controles internos sirven a muchos propósitos importantes, existen crecientes llamadas para mejorar los sistemas de control interno y los informes sobre ellos. Los controles internos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas potenciales.

En este capítulo se presenta el enfoque contemporáneo del control interno o “Informe COSO” y el nuevo marco COSO de Gestión de Riesgos (ERM); la aplicación del marco integrado de control interno en las medianas y pequeñas organizaciones; los responsables de los sistemas de control interno; el control interno como herramienta fundamental de control contable y de las organizaciones; el control interno en la banca; la auditoria y el control interno; y, finalmente se hace referencia a la eficacia del control interno como proceso.

2.1. CONTROL INTERNO INTEGRADO COSO[10]

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno" (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

COSO está conformado por organismos de profesionales de los Estados Unidos de América (EUA); inició la investigación en 1986, sus miembros son: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA).

El Marco Integrado de Control Interno es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO). Este Comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

[10] www.coso.org

El Marco Integrado de Control Interno[11] puede enfocarse a escala global y específica***. A escala global:*** hacia los poderes de un Estado, a los sectores importantes de la economía, a las entidades públicas específicas, a las diferentes actividades de las empresas privadas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las municipalidades. ***A escala específica***: puede ser enfocado hacia las unidades de operación y/o a las principales actividades consideradas en el modelo genérico de organización.

Interesantes conclusiones se pueden obtener y en gran medida dirigidas al conocimiento que diversos usuarios del control interno, deberían tener, entre ellos: los inversionistas (ciudadanía en general), los funcionarios y empleados de los organismos financieros (casas de valores, bancos, casas de cambio y otras entidades), las instituciones financieras en el diseño de sus procesos, los organismos de vigilancia y supervisión oficiales y particulares (Casa de Valores, auditores externos y consultores independientes). Entonces, cabe hacer y desde luego responder las siguientes preguntas[12]:

¿Qué es el control interno?

El Informe COSO incluye la siguiente definición del control interno integrado: "*El control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia en las operaciones, Fiabilidad de la información financiera, Salvaguarda de los recursos de la entidad, y, Cumplimiento de las leyes y normas aplicables*"

Es importante señalar que los objetivos del control interno se caracterizan porque se complementan entre sí. Si analizamos los objetivos en el orden inverso a la presentación del concepto, la base sería el cumplimiento legal y normativo para salvaguardar los recursos, obtener información confiable y ejecutar las operaciones eficientemente (buen uso de los recursos disponibles) y eficazmente (lograr los objetivos institucionales).

[11] Federación Latinoamericana de Auditores Internos –FLAI; Asociación Interamericana de Contabilidad, USAID; "Marco integral de control interno para América Latina (MICIL)", septiembre 2004, pág. 5
[12] Mantilla B. Samuel Alberto. Traductor ; "Control interno informe COSO" Bogotá, D.C., Colombia ; ECOE Ediciones; Cuarta Edición, abril del 2005, pág. 3

Presentados así los objetivos del control interno permite identificar la relación directa que existe en los mismos. El objetivo principal del marco integrado de control interno está dirigido a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la organización.

Con respecto a los ***objetivos operacionales*** es evidente la amplitud y no siempre estarán bajo la decisión total o global de la entidad. El control interno tiene la capacidad de prevenir las opiniones y decisiones equivocadas o los acontecimientos externos que podrían afectar el cumplimiento de las metas operativas.

En los ***objetivos operativos***, el control interno integrado puede aportar datos sobre la seguridad con que la dirección y el consejo de administración esta informando puntual y ampliamente sobre el grado de avance logrado en los objetivos y que constituye la base para las decisiones que deban tomar.

¿Cómo podemos identificar las entidades que tienen los mejores controles internos?

Los organismos con los controles internos más eficientes y eficaces son los generan amplia información sobre sus operaciones, facilitan el acceso a los resultados en forma amplia y oportuna, disponen de la función de auditoría interna independiente, profesional y que emita informes semestrales de conocimiento amplio sobre la calidad del control interno diseñado y aplicado en las operaciones.

¿Qué componentes conforman el control interno de una organización?

Toda organización, independientemente de la actividad o del sector al que pertenezca, requiere definir y desarrollar los siguientes componentes en el marco integrado de control interno**:**

a) Ambiente de Control y Trabajo,

b) Evaluación de Riesgos,

c) Actividades de Control,

d) Información y Comunicación, y,

e) Supervisión.

La base de la pirámide esta conformada por la “Integridad, Valores y la Ética” y presenta el soporte fundamental para el funcionamiento de la organización debido a la fortaleza que tienen para la organización y del personal que la conforma. El apoyo y el ejemplo de la dirección superior y la supervisión permanente de los directivos complementan el principio fundamental que se basa en la pirámide.

Los cinco componentes incorporados en la pirámide de control interno permiten observar de manera objetiva la relación existente entre cada uno de ellos, cuando el segmento asignado a cada uno se junta con otro u otros componentes y la manera como la debilidad o la ausencia de uno de ellos, promueve el desarrollo o facilita el deterioro del conjunto.

Los componentes de control interno presentan un esquema que partiendo del ambiente de control como la parte más amplia de la pirámide auspicia el funcionamiento efectivo de los cuatro componentes (evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión) que se asientan sobre él, llegando hasta el final y asegurando su funcionamiento en todos los niveles de la organización.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afectan sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros. Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

Los componentes del control interno son funcionales y orgánicos. Los componentes funcionales son el ambiente de control, la evaluación del riesgo, la información y la comunicación, las actividades de control y el monitoreo. Los componentes orgánicos son la Administración Activa y la Auditoría Interna.

a) Ambiente de Control – El ambiente de control establece el tono de una organización, teniendo influencia en la conciencia que acerca del control que tiene sus empleados.

b) Evaluación del Riesgo – Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes interna como externas que deben ser evaluados. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes que se enfrentan

para alcanzar los objetivos, estableciendo una base para determinar cómo deben ser administrados dichos riesgos.

c) Actividades de Control – Las políticas y procedimientos de control deben ser establecidos y ejecutados para ayudar a asegurarse que las acciones identificadas por la administración como necesarias para enfrentar los riesgos se llevan a cabo de manera efectiva.

d) Información y Comunicación – La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y tiempo que permita a las personas intercambiar las informaciones que necesitan para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

d) Supervisión – La calidad del desempeño del sistema en el tiempo debe ser vigilada y deben realizare modificaciones conforme vaya siendo necesario.

Los controles internos, de la manera en que son definidos por “COSO”, persiguen los siguientes objetivos: Salvaguardar los activos; asegurar la precisión y confiabilidad de la información contable, promover la eficiencia operativa, y motivar la adherencia a las políticas de administración.

La administración activa, como componente orgánico con la responsabilidad establecida, debe fortalecer los cinco componentes funcionales del control interno a fin de obtener un sistema sano y confiable. En efecto, si bien el ambiente de control constituye la base fundamental del sistema, sobre la cual se apoyan e interactúan los otros componentes, lo cierto es que el sistema será tan fuerte como el más débil de sus componentes. Por ende, para aseverar que la organización cuenta con un sistema de control interno adecuado, es necesario poder afirmar lo mismo respecto de cada uno de sus cinco elementos. Por su parte, la **Auditoría Interna**, con su responsabilidad de asesoría, advertencia y fiscalización, debe emitir recomendaciones y sugerencias relevantes y oportunas para reforzar dichos componentes.

¿Quiénes están autorizados para calificar los controles internos de las organizaciones?

El componente supervisión del control interno establece tres niveles de vigilancia sobre el cumplimiento de los requerimientos del marco integrado de control interno y son:

- Auto evaluación ejecutada por el personal de la organización.
- Evaluación realizada por la auditoría interna y conocida por el Comité de Auditoría de la organización, y,
- Evaluación ejecutada como parte de la auditoría externa realizada por despachos de profesionales o los organismos de control del Estado.

La Auto Evaluación de Control (AEC), es una metodología utilizada para revisar objetivos clave de los negocios, así como también, riesgos involucrados en el logro de objetivos y controles internos diseñados para administrar dichos riesgos. Es un proceso a través del cual se examina y evalúa la efectividad del control interno. El objetivo es entregar una garantía razonable de que se cumplirán con los objetivos de la organización.

La AEC fue iniciada en Gulf Canadá en 1987 y es una poderosa herramienta que se puede utilizar para evaluar la efectividad del control así como también los procesos de negocios dentro de las organizaciones.

El concepto desarrollado involucra reunir a la gerencia y al personal para el análisis de temas y procesos específicos, se lo utiliza como un mecanismo para evaluar controles informales o blandos así como los controles duros tradicionales[13].

AEC permite que los funcionarios superiores conjuntamente con los empleados: Participen en la evaluación del control interno, evalúen riesgos, desarrollen planes de acción para abordar debilidades identificadas, evalúen la probabilidad de lograr los objetivos de la organización.

¿Son las disposiciones legales parte del control interno?

El cumplimiento de las disposiciones legales es el cuarto objetivo del control interno integrado y, por tanto, es parte importante del mismo. En el caso de las entidades públicas y privadas, la base del marco integrado de control interno está definido en la disposición legal que crea el organismo y la reglamentación relacionada. Por lo indicado, es fundamental la calidad de las disposiciones legales promulgadas para apoyar y promover el eficiente y eficaz funcionamiento de marco integrado de control interno.

2.1.1 Nuevo marco Coso de Gestión de Riesgos (ERM)[14]

Ante la necesidad detectada de mejorar la gestión del riesgo en las organizaciones, el Comité desarrolló recientemente un nuevo marco de gestión de riesgos, titulado Enterprise Risk Management – Integrated Framework[15]. Este marco detalla los componentes esenciales de la gestión de riesgos en la empresa y el contexto en que tales componentes son eficazmente implementados.

En este nuevo enfoque incorpora el concepto de gestión de riesgos, entendiéndose como tal "*un proceso, llevado a cabo por el directorio, los gerentes y el resto de personal, destinado a establecer estrategias para toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para que estén dentro de los límites de su disposición al riesgo, a fin de proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de los objetivos de la organización"*.

---

[13] Portal Juan Manuel, "Auto evaluación del control", III Encuentro Nacional de control interno; noviembre de 1997.

[14] Samuel Alberto Mantilla B. Traductor Control Interno Informe Coso sobre Administración de Riesgos del Emprendimiento. Cuarta Edición. Bogotá, D.C. abril del 2005, pág. 335

[15] Idem. Algunos lo traducen como "Gestión de riesgos empresariales" o como "Administración de riesgos empresariales". Acá se insiste en "emprendimiento" y no tanto en "empresa" dado que ERM (al igual que el Control interno) es entendida como un **"proceso".** Los procesos no son estructuras, son relaciones entre elementos interdependiente e interactuantes en función de un objetivo común. Por eso se trata del "emprendimiento", esto es, el "camino" (proceso) para llegar a los objetivos: la organización/estructura, mediante procesos va hacia el logro de sus objetivos-metas-visión-misión-mercados, pág.2

Una novedad que podemos encontrar en el nuevo trabajo es que se han llevado de cinco a ocho componentes del control interno. El marco integrado de control planteado en el Informe COSO constaba de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión: ambiente de control; evaluación de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y supervisión. En el marco de gestión de riesgos se incluyen tres elementos más: ajuste de objetivos, identificación de acontecimientos, y respuesta al riesgo.

Bajo este uno concepto, los componentes de control interno se definen así:

Ambiente de control o ambiente interno: El ambiente de control sirve de base para todos los otros componentes de la gestión de riesgos, proporcionando la disciplina y la estructura. El ambiente de control influye en la estrategia y en los objetivos establecidos, estructurando las actividades del negocio, identificando, evaluando e interpretando los riesgos. Es decir que el ambiente de control incide sobre el funcionamiento de las actividades de control, la información, los sistemas de comunicación y las actividades de supervisión.

Como parte del ambiente de control, la dirección establece la filosofía de gestión de riesgos, determinando el grado de riesgo que asumirá la organización. Se entiende como grado de riesgo la cantidad de riesgo que la organización esta dispuesta a aceptar para el logro de su objetivo.

Establecimiento de objetivos: Dentro del contexto de misión y visión, la dirección establece objetivos estratégicos. Estos objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar los acontecimientos capaces de impedir su logro. La gestión de riesgos permite asegurar que la dirección tiene un proceso para alinear los objetivos con la misión y visión de la organización, y que estos son compatibles con el grado de riesgo aceptado.

Identificación de Acontecimientos (eventos): Existe la posibilidad de ocurrencia de acontecimientos capaces de afectar a la organización, pudiendo los mismos tener impactos positivos y negativos. Los acontecimientos que tienen un impacto potencialmente negativo representan un riesgo, el que requiere de una evaluación y una respuesta por parte de la dirección.

Para la identificación de los posibles acontecimientos, la dirección debe considerar tanto los factores internos como los externos. Los factores externos incluyen el ambiente económico y de negocio, la naturaleza, y los factores políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos tienen en cuenta aspectos tales como las opciones de la gestión, el personal y los procesos.

Evaluación de Riesgos: La evaluación de riesgos permite a la organización considerar los potenciales acontecimientos que pudieran afectar el logro de sus objetivos. La probabilidad representa la posibilidad que un acontecimiento ocurra, mientras que el impacto representa su efecto.

La metodología de evaluación de riesgos de una organización normalmente comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. En aquellos casos donde los riesgos no son cuantificables, o cuando no se poseen datos suficientes y creíbles para evaluaciones cuantitativas, a menudo se utilizan solo técnicas de evaluación cualitativa Sin embargo, no debemos olvidar que la cuantificación nos brinda más precisión en la evaluación de los riesgos.

Al momento de evaluar los acontecimientos no lo debemos hacer individualmente, sino que debemos tener en cuenta la correlación que pudiera existir entro distintos acontecimientos, y las secuencias de acontecimientos que se combinan e interactúan para crear los impactos sobre la organización.

Respuesta al Riesgo: Para cada riesgo significativo la dirección se ve obligada a generar potenciales respuestas. Habiendo generado una respuesta de riesgo, la dirección debe calibrar el nuevo riesgo sobre la base residual. Siempre existirá un riesgo residual, no solo porque los recursos son limitados, sino también debido a la incertidumbre del futuro y a limitaciones inherentes a otras actividades.

Actividad de control: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que la respuesta a los riesgos sea correctamente efectuada. Las actividades de control ocurren en todos los niveles y funciones de la organización.

Información y Comunicación: La información, tanto interna como externa, debe ser identificada, captada y comunicada en tiempo y forma para poder así evaluar los riesgos y establecer la respuesta a los mismos.

Dado que la información se origina en diversas fuentes (internas, externas) y tiene diferentes características (cualitativa, cuantitativa), se genera un gran desafío que es el de contar con un gran volumen de información, del que deberá ser captada la información revelante, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Supervisión y monitoreo La gestión de riesgos debe ser supervisada, y tal supervisión puede hacerse en tiempo real o a posteriori, siendo la primera forma la más eficaz.

2.1.2 Aplicación del marco integrado de control interno en las medianas y pequeñas organizaciones[16]

Las investigaciones realizadas para definir los nuevos conceptos de control interno estuvieron dirigidas a las grandes corporaciones, donde el cumplimiento de los requerimientos técnicos se manifestó fueron satisfactorios. Para las pequeñas y medianas empresas son aplicables el enfoque, el concepto, los componentes, los factores y las herramientas del marco integrado de control interno. Las adaptaciones necesarias para un diseño a la medida en éstas organizaciones y, para proyectar un diseño y evaluación eficiente están relacionados con los factores y los criterios a ser evaluados.

Los factores que integran cada componente del control interno, requieren adaptarse, primero en cuanto a los requerimientos de diseño y luego respecto a la evaluación.

Los cinco componentes del control Interno son totalmente aplicables para las medianas y pequeñas organizaciones, no obstante, el detalle y contenido de los factores que conforman cada componente se describe en un instructivo o manual para promover su aplicación por todo el personal.

El marco integrado de control interno definido es aplicable a las medianas y pequeñas organizaciones, considerando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos administrados y evitando los procedimientos complicados para las operaciones de la empresa.

---

[16] Federación Latinoamericana de Auditores Internos –FLAI; Asociación Interamericana de Contabilidad, USAID; "Marco integral de control interno para América Latina (MICIL)", septiembre 2004, pág.15

Como ejemplo: algunas pequeñas y medianas empresas no requieren de la función de auditoría interna a tiempo completo, sin embargo dicho factor de control interno puede obtenerse o substituirse de diferentes maneras (tiempo parcial, contratación por productos, utilizar la auto evaluación y otras) y con objetivos específicos (evaluación del control interno, auditoría de gestión, auditorías especializadas u otras actividades). Finalmente, al considerar innecesaria la función del auditor interno, un marco integrado de control interno diseñado formalmente, puede concluir que no es necesario por la importancia de los recursos y actividades desarrolladas.

2.2. CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACION DE RIESGOS UNA RESPONSABILIDAD DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LAS ORGANIZACIONES [17].

El control interno es ejecutado por los funcionarios y servidores que laboran en las organizaciones y recurso humano que constituye el elemento más importante para su funcionamiento.

El control interno no solo es el conjunto procedimientos de control detallados en los manuales de operación, organización, administración y finanzas. El personal en todos los niveles de la organización es el elemento activo y dinámico más importante, cuando tiene autoridad para ejecutar determinadas operaciones y la responsabilidad de orientarlas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El diseño, la implantación y el mantenimiento de los controles internos son ejecutados por todos los miembros de la organización, por tanto la responsabilidad es compartida. Esto es evidente por las acciones desarrolladas, las instrucciones formales y verbales que se dictan y las decisiones tomadas para que los objetivos se cumplan.

El consejo de administración o junta directiva de las organizaciones (en la administración pública pueden tener otras denominaciones) tiene autoridad para supervisar los resultados de las operaciones y definir las políticas sobre situaciones importantes para ejecutarlas y registrarlas conforme a las normas, por tanto, constituye un punto clave o

---

[17] www.erm.coso.org., Traducido por Mantilla Samuel Alberto, Cortesía ECOE Ediciones, Bogota Julio 2003, pág, 20

fundamental del control interno al aprobar las operaciones importantes. Los organismos o las entidades que no dispongan de una junta directiva u organismo similar, presentan una limitación relacionada con uno de los factores del componente conocido como entorno o ambiente de control, denominado junta directiva y auditoría interna.

En la medida que se conciba el concepto del control interno como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad para cumplir los objetivos de la entidad, se establece que todos los integrantes de la organización, sea este pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total.

Cada quien en la organización tiene sus roles y responsabilidades sobre el control interno y la administración de riesgos:

2.2.1 Junta Directiva o Consejo de administración (El Directorio): La Administración es responsable frente a la Junta de Directores, la cual provee gobierno, orientación y supervisión. Mediante la selección de la administración, la junta tiene un rol principal en la definición de lo que espera de la integridad y valores éticos y puede confirmar sus expectativas mediante actividades de supervisión. La Junta también juega un rol en la definición de la estrtegia, en la formulación de los objetivos de alto nivel y en la asignación de recursos de base.amplia. La junta de directores provee supervisión en relación con la administración de riesgos.

2.2.2. Managment (La Gerencia): Es el responsable final y debe asumir la "propiedad" de la administración del riesgo y control interno. Mucho más que cualquier otra persona, el director ejecutivo es el que establece el "tono máximo" que afecta la integridad y la ética y demás factores de un ambiente de control positivo.

2.2.3 Auditores Internos: Los auditores internos cumplen un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control y contribuyen a lograr su eficacia actual. Debido a la posición que ocupa en la organización y su autoridad en una entidad, el auditor interno a menudo cumple un importante rol de monitoreo. Los auditores internos juegna un rol importante en el monitoreo de la administración de riesgos y de la calidad de desempeño como

parte de sus obligaciones regulares o a solicitud de la administración principal o ejecutivos. Puede asistir tanto a la administración como a la junta o comité de auditoría mediante el monitoreo, examen, evaluación, presentación de reportes sobre y recomendando mejoramientos en relación con lo adecuado y la efectividad del procedo de administración de riesgos que realiza la administración.

2.2.4 Comité de Auditoría: es el organismo, que no solo tienen la facilidad de cuestionar a la gerencia en relación al cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.

2.2.5 El área jurídica: Llevando a cabo la revisión de los contratos y otros instrumentos legales.

2.2.6 Personal de la Institución: El control interno es, en cierto sentido, responsabilidad de cada uno de los miembros de una organización y por lo tanto debe ser una parte explícita o implícita de la descripción de trabajo de cada empleado.

Otras partes externas, como son los Auditores Independientes y. distintas autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la Organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.

2.2.7 Auditores Externos: La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integradad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

2.2.8 Autoridades de control y vigilancia: Participan mediante el establecimiento de requerimientos de control interno, así como en el examen directo de las operaciones de la Organización, haciendo recomendaciones que lo fortalezcan.

La Superintendencia de Bancos es el organismo encargado de regular las instituciones financieras públicas y privadas, supervisar y control en todas las instituciones financieras.

Sus deberes y responsabilidades se orientan a:

- Proteger a los depositantes en la labor de monitoreo. Ello permite hacer cumplir una serie de reglas de juego en beneficio de una información más transparente.
- La posibilidad del riesgo sistémico y las externalidades negativas que ella genera.
- Limitar los problemas de riesgo moral que genera la "red de seguridad financiera"; en especial, la del fondo de seguro de depósitos. Esa red puede generar incentivos a los administradores para que tengan conductas más riesgosas que si no existieran.

2.3. LA GESTION INTEGRAL [18]

Según Companys Pascual (managment) gestión[19] es el conjunto de planificación, organización y control;

Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance;

Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo;

[18] http://www.theiia.org/iia/index.cfm?doc_id=378
[19] Díaz A., Producción: "Gestión y Control", Editorial Ariel, Economía S.A. España, 1993

Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

Consecuentemente por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define al control de gestión[20] como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados, para lo cual es importante el involucramiento de la Administración y de todas las áreas de la organización.

Al contar con un buen sistema de control interno en las entidades bancaria, resulta fácil medir la eficiencia y la productividad de estas, permite definir la forma sistemática de como las organizaciones han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles deben establecerse con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en su defecto prever las mismas; de la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas, para lo cual es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuenta con controles de detección los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control.

De ahí la importancia de contar con un Sistema de Control de Gestión (SCG), para que los "managers" descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permita alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa, mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones para corregir las desviaciones detectadas que pueden afectar su supervivencia.

[20] www.monografias.com:Jordán Hugues, (1996) Control de Gestión. Documentos del DEADE

2.4. EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL DE CONTROL CONTABLE Y DE LAS ORGANIZACIONES [21].

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se han incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión, siendo necesario la participación de todo el personal de la organización.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa. (Catácora, 1996:238)[22]:

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo y controles de detección.

Entrando más de lleno en el tema central, el control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de

---

[21] www.monografias.com; Chacón Paredes Wladimir; Estudiante de Post-Grado en "Ciencias Contables" Universidad de Carabobo; Valencia, octubre de 2001

[22] Catácora, F.; "Sistemas y Procedimientos Contables". Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela, 1996.

marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela 1994:310, define como:

> "*El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa*".

Desde un punto de vista financiero Holmes[23], lo define como: "*Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización*"

Así mismo, el concepto de control interno emitido por Redondo[24], es: "*se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorias*".

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno, pueden dividirse en dos grandes grupos:

[23] Holmes, A.; "Auditorías Principios y Procedimientos"; Editorial Limusa; México; 1994, pág 3.
[24] Redondo, A.; "Curso Práctico de Contabilidad General". Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela; 1993, pág. 267

Administrativos y Contables.- En cuanto al ***administrativo,*** es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al ***contable***, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

En conclusión podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación.

2.5. EL CONTROL INTERNO EN LA BANCA

La banca privada es la unidad económica más importante dentro del sector financiero en términos de flujos que moviliza. La captación de pasivo y la inversión crediticia son las principales actividades de los bancos.

La necesidad de mantener la confianza y estabilidad de las instituciones financieras, son los pilares en que asienta el sistema financiero, y ha menudo se ha visto amenazada por las crisis y quiebras bancarias que siguen siendo una pesadilla para los gobiernos, órganos supervisores, accionistas, sobre todo para los depositantes.

Las repercusiones de una crisis bancaria son difíciles de medir, porque una institución puede arrastrar a otras la quiebra debido a las relaciones que mantienen entre sí las entidades financieras. Este tipo de riesgo conocido como sistémico, puede por un efecto en cadena propagarse a todo el sistema financiero.

El evitar las crisis y quiebras bancarias, tanto a nivel de la estabilidad del sistema bancario, como en términos de costos para los contribuyentes, que son los que acaban por pagar las reestructuraciones, ha llevado al organismo de control a instituir en las instituciones financieras ecuatorianas la obligatoriedad de establecer adecuados sistemas de control interno en cada una de las áreas del negocio.

El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal

Por definición, el control interno contempla una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los objetivos del sistema se cumplirán. La implantación y el mantenimiento de un sistema adecuado de control interno es responsabilidad de la administración del ente y el diseño del mismo ha de realizarse teniendo en cuenta los juicios de la administración en cuanto a la relación costo-beneficio de cada procedimiento de control, aunque no siempre es posible obtener magnitudes objetivas de los costos y beneficios involucrados.

La Superintendencia de Bancos y Seguros ha establecido la normativa en la cual se establece la obligación de la administración entre otras cosas de:

- Definir las políticas de control interno
- Diseñar los procedimientos de control interno
- Ordenar y vigilar que estos se ajusten a las necesidades de la entidad
- Implementación y cumplimiento de las medidas y procedimientos internos

La Superintendencia hace énfasis en la importancia de actualizar, estructurar, implementar y mantener un control interno adecuado que contribuya al logro de los objetivos y que se administren adecuadamente los riesgos a que se ven expuestos en el desarrollo de su actividad. Adicionalmente, establece que el auditor interno y externo de las entidades bancarias entre sus funciones está la obligatoriedad de evaluar el sistema de control interno de las entidades.

El numeral 2.2, del artículo 2, sección III, capitulo II, subtítulo III "Auditorias", titulo VIII, de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, establece que son funciones del auditor interno:

"…Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el propósito de proveer una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos de la institución; la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguardar de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables;…"

En el artículo del artículo 6, sección V, capitulo I, subtítulo III "Auditorias", titulo VIII, del cuerpo legal antes referido, establece que son funciones del auditor externo:

"…Con el objeto de planificar su trabajo de una manera efectiva, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, 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 adhesión a las

políticas de las 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 contable.

En este contexto, el informe correspondiente contendrá la revelación de las debilidades detectadas por el auditor externo sobre controles internos, controles contables y administrativos, sistemas de gestión de la administración y sistemas de información establecidos en la entidad examinada, incluyendo la existencia de procedimientos y políticas por escrito. Igualmente revelarán deficiencias de la función de auditoría interna en los procesos de revisión interna ..."

"… Los aspectos importantes que se incluyan en este informe, el cual será emitido a través de una carta a la gerencia, deberán ser aquellos que los auditores externos hayan revisado dentro del alcance de su trabajo y sobre los cuales es necesario que la administración adopte correctivos"

2.6. LA AUDITORIA Y EL CONTROL INTERNO [25]

2.6.1 Concepto de auditoria

La auditoría expresada en diferentes formas, en su más amplio sentido, es el examen de los libros, cuentas, comprobantes y registros de una empresa con el objetivo de comprobar su exactitud y evaluar la utilización óptima de los recursos financieros en la gestión económica de la entidad.

Como la auditoría es un proceso sistemático de obtener evidencia, tienen que existir conjuntos de procedimientos lógicos y organizados que sigue el auditor para recopilar la información. Aunque los procedimientos adecuados varían de acuerdo con cada compañía, el auditor siempre tendrá que apegarse a los estándares generales establecidos por la profesión.

[25] www.monografias.com;Martínez Calderin Leidisara; El control interno : "Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión" .

La definición señala que la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva. Por consiguiente el auditor debe emprender el trabajo con una actitud de independencia mental, neutral.

La evidencia examinada por el auditor consiste en una amplia variedad de información y datos que apoyen los informes elaborados. La definición no es restrictiva en cuanto a la naturaleza de la evidencia revisada, más bien implica que el auditor tiene que usar su criterio profesional en la selección de la evidencia apropiada. El debe considerar cualquier elemento que le permita hacer una evaluación objetiva y expresar un dictamen de naturaleza profesional.

El papel del auditor es determinar el grado de correspondencia entre la evidencia de lo que ocurrió en realidad y los informes que se han presentado de estos sucesos. La medición y el informe de los acontecimientos económicos deben estar de acuerdo con principios establecidos. Lo más común es que el auditor utilizará como principios los " Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", pero en algunas ocasiones los principios adecuados podrán ser las leyes, los reglamentos del impuesto sobre la venta, convenios contractuales, manuales de procedimientos, requisitos fijados por el gobierno, y otras disposiciones establecidas.

2.6.2 Objetivos fundamentales de la Auditoría.

Los objetivos fundamentales de la Auditoría son los siguientes:

- Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.
- Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la racionalidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cuales quiera otros elementos que, de conjunto permitan elevar la eficacia en la utilización de los recursos.
- Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.
- Fortalecer la disciplina administrativa y económico – financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.

- Coadyuvar a mantener la honestidad en la gestión administrativa y la preservación de la integridad moral de los trabajadores.

La auditoria no debe limitarse a una mera relación detallada de las deficiencias y dificultades encontradas, sino al estudio de las causas que la motivaron y ofrecer las soluciones encaminadas a que las mismas desaparezcan.

2.6.3. La Auditoria y el Control Interno

La Unidad de auditoria Interna se constituye en un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la alta gerencia para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

La Unidad de Auditoria Interna, debe practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en las distintas áreas con independencia de ellas, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la Auditoria Interna vigila, en representación de la alta gerencia, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación.

Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos organizacionales.

El interés y el compromiso de la autoridad superior del organismo con los sistemas de información, se observa mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es de vital importancia que la alta gerencia muestre una actitud de compromiso hacia los sistemas de información, ya que estas herramientas le brindarán criterios para la toma de decisiones y le permitirán ejercer de mejor manera sus deberes y responsabilidades.

Revisión del Control Interno.

La naturaleza y lo extenso del trabajo de auditoria por llevar a cabo en un trabajo en particular depende principalmente de la efectividad del sistema de control interno de la empresa para evitar errores de importancia. Antes de que los auditores puedan evaluar la efectividad del sistema necesitan tener conocimiento y comprensión de cómo trabaja: que procedimientos se siguen y quienes lo ejecutan, qué controles funcionan, como se procesan y registran las diferentes tipos de transacciones, y que registros contables y documentación de apoyo existen. Por lo tanto, una revisión del sistema de control interno es el primer paso lógico en cada trabajo de auditoria.

Las fuentes de información a cerca del sistema, incluyen las entrevistas con el personal, los papeles de trabajo de las auditorías de años anteriores y los manuales de procedimientos. Al reunir información acerca de un sistema, es útil a menudo estudiar la secuencia de procedimientos que se usa en el procesamiento de transacciones de las categorías principales.

En el transcurso de la auditoría se requiere un conocimiento práctico del sistema; en consecuencia los auditores deberán prepara un papel de trabajo que describa plenamente su comprensión del sistema. La descripción de este se prepara generalmente en forma de narración escrita, de gráficos de flujo, o como un cuestionario.

El control interno y la auditoria en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos[26].

[26] Fernández Arena José Antonio, "Auditoria Administrativa" , Primera Edición, año 2002, Editorial Planeta, Quito Ecuador.

2.6.4. La Ley Sarbasnes - Oxley y la Evaluación de control interno[27]

La Ley Sarbasnes - Oxley, promulgada el 30 de julio de 2002, introduce importantes modificaciones en la regulación de los mercados de valores en Estados Unidos. En la Sección 404 acerca de la evaluación de los controles internos por parte de la dirección, la ley dispone que la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) fije reglas para que, junto con cada informe anual de estados financieros, las empresas emitan un informe de control interno que (1) declare la responsabilidad de la dirección para establecer y mantener una adecuada estructura de control interno y procedimientos para la emisión de los estados financieros, y (2) contenga una evaluación, a la fecha de la finalización del año fiscal, y de la eficacia de la estructura y de los procedimientos de control interno mencionados. Con respecto a la evaluación de control interno requerida, la firma auditores externos certificará e informará sobre la declaración hecha por la dirección.

La reglamentación final de la SEC, efectiva desde el pasado 14 de agosto del 2004, dispone que el informe de control interno deberá incluir, además de los puntos mencionados, una declaración identificando el marco utilizado por la dirección para evaluar la eficacia del control interno de la empresa sobre los estados financieros, y una declaración de que el auditor externo ha certificado la declaración de la dirección acerca de dicho control interno.

Bajo las nuevas reglas, se requiere que la empresa presente la certificación del auditor externo como parte del informe anual. Además, se agrega el requisito de que la dirección y evalúe cualquier cambio en el control interno ocurrido durante cada trimestre fiscal que haya afectado o pudiera haber afectado en forma significativa el control interno sobre los estados financieros. La SEC determina que la dirección no puede llegar a la conclusión de que el control interno sobre los estados financieros es eficaz si hay una o más debilidades de control interno significativas.

La reglamentación adopta una definición de "control interno sobre los estados financieros" la que, aún sin coincidir totalmente, se ha buscado que sea consistente con la definición de control interno del Informe COSO.

Para la implementación de las nuevas medidas mencionadas se establece un calendario que varía según el tamaño de la empresa. El primer grupo, formado por empresas con una capitalización por encima de los 75 millones de dólares, deberá presentar el informe de control interno comenzando en el año fiscal que finalice a partir del 15 de junio de 2004, mientras que el segundo grupo, compuesto de empresas más pequeñas, deberá hacerlo para los años fiscales que finalicen a partir del 15 de abril de 2005.

2.7. EFICACIA DEL CONTROL INTERNO COMO PROCESOS

Partimos de la definición del concepto de proceso[28], es un conjunto de actividades y una actividad es un conjunto de funciones. Tanto procesos, como actividades y funciones deben siempre apuntar al mismo objetivo.

Según el ISO 9000 del 2000, Proceso[29] es: *"Conjunto de actividades interrelacionadas e interactuantes que transforman entradas en salidas*".

"Proceso es el conjunto de actividades que convierten insumos (imputs) en productos (outputs) de mayor valor para el cliente".

La identificación, entendimiento y administración de los procesos interrelacionados ***como un sistema*** contribuye a la efectividad y eficiencia de las organizaciones en la consecución de sus objetivos.

¿A qué conduce el enfoque de sistema?

- Alcanzar los objetivos de la Organización de una manera más efectiva y eficiente.
- Entender la interdependencia entre los procesos del sistema.
- Proveer un mejor entendimiento de las funciones y responsabilidades, reduciendo barreras interfuncionales.
- Proveer confianza a los clientes a través de un conjunto de procesos consistentes, efectivos y eficientes.
- Armonizar, integrar y alinear los procesos hacia el logro del mejor resultado.
- Enfocar los esfuerzos en los procesos principales.

---

[27] Normaria: Boletin de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina No.9; septiembre 2003.
[28] Federación Latinoamericana de Auditores Internos –FLAI; Asociación Interamericana de Contabilidad, USAID; "Marco integral de control interno para América Latina (MICIL)", septiembre 2004, pág. 24
[29] LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LAS NUEVAS NORMAS ISO 9000 (Versión 2000).

La organización debe:

- Identificar los procesos necesarios por el sistema de administración de la calidad y su aplicación en toda la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación y el control de estos procesos son efectivos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para soportar la operación y monitoreo de estos procesos.
- Monitorear, medir y analizar estos procesos.
- Implantar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

¿A qué conduce el enfoque de procesos?

- Definir las actividades necesarias para obtener los resultados deseados.
- Establecer responsabilidades claras para la administración de las actividades claves.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades claves.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de actividades sobre los clientes y proveedores.
- Considerar factores como: recursos, métodos y materiales.

Según COSO[30] el control interno, se define así: " *Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías" :*

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

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno *es un proceso*. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo

[30] Mantilla B. Samuel Alberto. Traductor ; "Control interno informe COSO" Bogotá, D.C., Colombia ; ECOE Ediciones; Cuarta Edición, abril del 2005, pág 13-22

- El control interno es ejecutado *por personas*. No son solamente manuales de políticas y formas, sino persona en cada nivel de organización.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente *seguridad razonable*, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.
- El control está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

UN PROCESO

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

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

Los controles internos son más efectivos cuando se construyen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Deben SER construidos en mucho más que construidos sobre.

EFECTIVIDAD

Los diferentes sistemas de control interno de las entidades operan en diversos niveles de efectividad. De manera similar, un sistema particular puede operar de varias maneras en diferentes tiempos. Cuando un sistema de control interno reúne los siguientes estándares, se le puede denominar efectivo.

El control interno es efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable de que:

- Entienden que la duración en el tiempo durante el cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros publicados están siendo preparados confiablemente
- Se está cumpliendo con las leyes y las regulaciones aplicables.

Puesto que el control interno es un proceso, su efectividad se mide a través del tiempo.

La determinación de cuándo un sistema particular de control es efectivo es un juicio resultante de evaluar si los cinco componentes de COSO se dan y funcionan efectivamente. Su funcionamiento efectivo proviene de la seguridad razonable mirando la consecución de una o más de las categorías establecidas. Así tales componentes sirven de criterio para el control efectivo

Los procesos no podrían ser efectivos si no se cuenta con el personal adecuado. De igual manera, la estructura que soportará los procesos podrá ser sólida, siempre y cuando la gente esté clara de los procesos y de los objetivos que éstos persiguen.

Como resultado de las acciones emprendidas, los procesos deben ser enfocados a dar soporte a la supervisión como un medio para el cumplimiento de los objetivos estratégicos; redefinir los procesos conforme a la naturaleza de los productos y servicios que generan; aliviar al proceso de supervisión de actividades ajenas a su gestión; eliminar duplicidad de actividades o procesos; distribuir eficientemente los recursos humanos en función de las necesidades de cada proceso; contar con tecnología adecuada que facilite la ejecución de los procesos; y, propender al empoderamiento de actores para optimizar y elevar la eficiencia y eficacia de la Institución.

CAPITULO III

ADMINISTRACION DE RIESGOS Y EL CONTROL INTERNO

El riesgo es un elemento inherente de la actividad bancaria y afecta tanto a los bancos privados como a los bancos públicos. Al igual que cualquier actividad empresarial, por el simple hecho de encontrarse en un entorno de incertidumbre, la actividad bancaria se ve sometida a una serie de riesgos, motivados, precisamente, por la falta de certeza sobre el futuro de sus operaciones y de la organización.

La primera pregunta que tendríamos que hacernos es ¿qué entendemos por riesgo?. Si acudimos a la definición que de dicha palabra da la Real Academia Española: "Contingencia o proximidad de un daño" o más bien de la frase correr riesgo: "estar una cosa expuesta a perderse o a no verificarse", se ha de manifestar que estas definiciones son muy amplias y que pueden aplicarse a muy diversos aspectos y situaciones, tanto en el ámbito empresarial como fuera del mismo.

Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.

Conocer los riesgos a que estamos sometidos; cuáles son, de entre todos ellos, los que van a tener una influencia significativa en la entidad; comprobar si existen herramientas, decisiones o acciones que se puedan tomar para reducirlos o eliminarlos; calcular los costes asociados a esas acciones; etc., son algunas de las cuestiones que deben realizarse antes de emprender cualquier actividad.

En este aspecto, la misión de la Auditoría Interna debe consistir, por una parte, en ayudar a la Dirección en el proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad, y por otra, verificar y evaluar el cumplimiento de las directrices de la Dirección en la

gestión de los riesgos. Por otra parte, la evaluación de riesgos realizada por la Auditoría Interna podrá constituir la base sobre la que se estructure su plan de trabajo anual.

Al estudiar los riesgos en los que puede incurrir un banco mediano o pequeño o cualquier entidad, habitualmente, existe una gran preocupación por los riesgos derivados de sus operaciones activas (riesgo de crédito, liquidez, riesgo de tipo de interés, etc.), probablemente porque sean los que requieran mayor atención, además de poder ser cuantificados y suponer, casi siempre, mayor incertidumbre. Pero en casi todas las entidades existe otro riesgo muy importante el riesgo derivado de una inadecuada administración de riesgos, por su naturaleza son evitables (riesgo operativo, legal, reputación, etc.).

Desde la perspectiva del control, el modelo COSO interpreta que la eficiencia del control es la eliminación o reducción de los riesgos, es lograr que el proceso y sus controles garanticen que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y, por lo tanto, los objetivos de la entidad van a ser alcanzados

En línea con lo expuesto, en este capítulo se hará una breve exposición de los principios relativos a la administración, control y gestión de riesgos de las entidades bancarias medianas y pequeñas del sistema financiero ecuatoriano, para luego continuar con una breve descripción del marco legal ecuatoriano y de los procesos para evaluar el sistema de administración de riesgo, y de las herramientas para la evaluación de los riesgos, y de control interno.

3.1 ENFOQUE PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGO

3.1.1 Nuevo acuerdo de capital – Basilea II [31]

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, por su nombre en inglés) fue creado a fines de 1974 por los presidentes de los Bancos Centrales de los diez países del G10, y su denominación hasta 1990 fue la de Comité de Regulaciones y Prácticas Supervisoras Bancarias.

[31] www.bis.org

Los miembros del Comité son los siguientes países: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y los Estados Unidos de América. Actualmente, los países que lo integran están representados por sus Bancos Centrales y las instituciones que formalmente detentan la responsabilidad de actuar como supervisores bancarios.

El Comité elabora pautas sobre estándares de supervisión, lineamientos y recomendaciones sobre prácticas bancarias a fin de ser adoptados por los organismos supervisores en los distintos países, de acuerdo a las necesidades locales y decisiones de política. También tiene por objeto reducir la brecha en materia de supervisión prudencial bancaria entre países.

El Comité tiene su secretaría en el Banco de Pagos Internacionales (BIS, por su nombre inglés), no es un organismo internacional, ni tiene personería jurídica propia, ni posee poderes formales de ningún tipo. Sus recomendaciones son aprobadas por los gobernadores presentes en el Banco Internacional de Pagos, y no tienen el carácter de norma internacional.

No obstante lo anterior, las recomendaciones del Comité han tenido una influencia considerable en los países no miembros, por razón de la calidad de las propuestas y los análisis y la corriente de exigir a todos los países del mundo el cumplimiento de códigos y estándares internacionalmente aprobados en muchas áreas de la vida económica (a través del FMI y del Banco Mundial).

"Basilea II" es el nuevo estándar que medirá la suficiencia del capital bancario para cubrir los riesgos de crédito, operativo y de liquidez. Recoge de cierta manera las mejores prácticas aplicadas en la industria bancaria y las transforma en regulación, ofreciendo una gran gama de opciones para la aplicación desde metodologías muy simples hasta sumamente complejas.

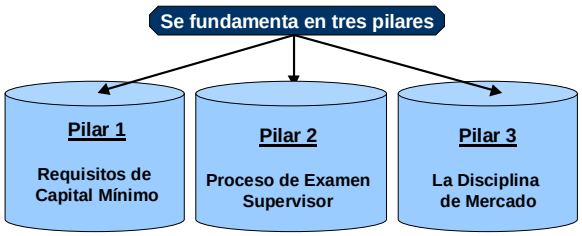
3.1.2 Alcance del nuevo Acuerdo

Cabe recordar que el Acuerdo de Capitales de 1988 (Basilea I), establecía un requerimiento mínimo de capital basado únicamente en el riesgo de crédito. En 1996 se realizó una enmienda para incorporar el riesgo de mercado, esto es el riesgo derivado de las

fluctuaciones en los precios de los activos con cotización, las tasa de interés y los tipos de cambios. En el anexo No. 3 se puede ver un poco de la historia del nacimiento de Basilea I y Basilea II.

En términos simples, Basilea I establece que el capital mínimo debe ser al menos del 8% de los activos ponderados por riesgo, tanto los registrados en el balance como la exposición de la entidad reflejada en cuentas fuera de balance.

El nuevo enfoque propuesto en Basilea II se basa en los siguientes tres pilares:



El objetivo del Nuevo acuerdo es lograr una medición del capital regulatorio más sensible al riesgo, complementada con la profundización del proceso de supervisión bancaria y disciplina de mercado.

Los tres pilares se complementan y refuerzan mutuamente. Las deficiencias en uno de ellos no pueden ser compensadas con exigencias duras y sobrecumplimientos en otro. El acuerdo se dirige, en primer lugar, a los bancos grandes e internacionalmente activos, pero pretende al mismo tiempo ser un estándar universal con aplicación a una vasta gama de instituciones financieras en cuanto a tamaño, grado de sofisticación o ubicación geográfica.
El contenido de los tres pilares se resume a continuación:

El Pilar I: Establece la necesidad de los bancos de contar con un nivel patrimonial suficiente para amortiguar las pérdidas que le puedan generar los riesgos de sus operaciones (de crédito, de mercado y operativo).

Este acuerdo, en el pilar I, establece metodologías novedosas y múltiples para calcular los requerimientos de capital por concepto de riesgo de crédito (menú de opciones que va desde el más sencillo hasta el más complejo): el método estándar y el método basado en

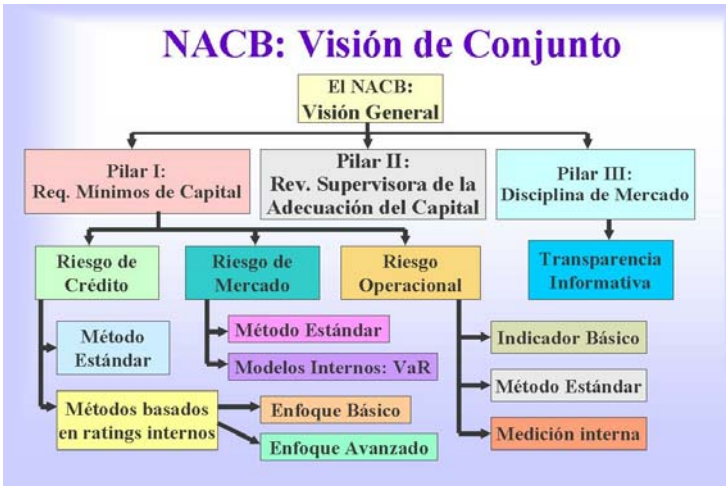
calificaciones internas, este último dividido a su vez en básico y avanzado. A mayor nivel de complejidad del método, menor será el nivel de requerimientos.

Adicionalmente, el pilar incluye el riesgo operativo, a efectos de determinar los requerimientos de capital, para lo cual incluye en el menú tres métodos para calcular los requerimientos por este riesgo, en orden creciente de sofisticación y sensibilidad al riesgo, a saber: (i) el Método del Indicador Básico; (ii) el Método Estándar y (iii) los Métodos de Medición Avanzada (AMA).

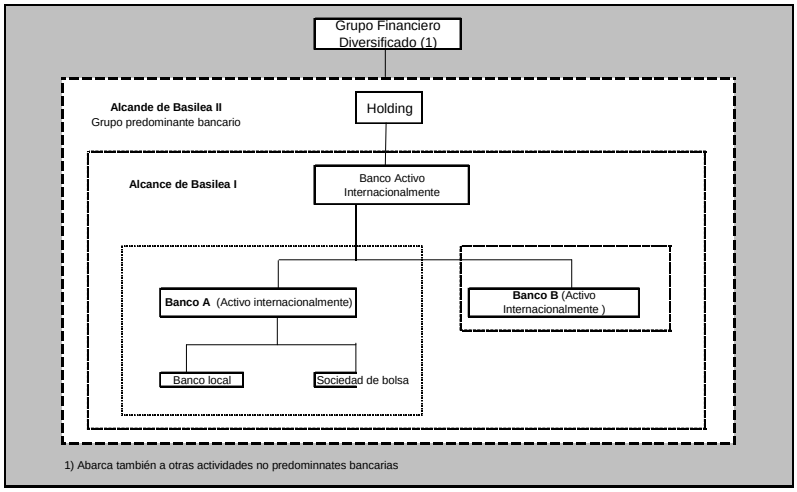
El Pilar II - contempla el proceso de evaluación de riesgos, de la suficiencia del capital y del entorno del control; riesgo de liquidez. Precisa que las entidades financieras adopten rigurosos mecanismos de supervisión y control para mantener la suficiencia de capital, con esto se obliga a la Junta Directiva misma a realizar, revisar y evaluar de manera periódica las estrategias del negocio y los controles adecuados para el desarrollo de las operaciones. En él se consagran cuatro nuevos principios, en adición a los 25 principios básicos.

El Pilar III: Define los requisitos de divulgación de información sobre el capital y la gestión de riesgos al mercado. Hace referencia a la disciplina del mercado, que está diseñada para complementar tanto el Pilar I como el II. Persigue facilitar a los participantes del mercado información fundamental sobre el perfil de riesgo del banco y el nivel de capitalización, para lo cual las revelaciones de información se convierten en esenciales herramientas de desarrollo en el mercado mismo.

Lo expuesto se resume en el siguiente gráfico y anexo No. 4.



Ambito de aplicación del Nuevo Acuerdo



Fuente: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, junio del 2004
Elaboración: Propia

Se ha propuesto que sea aplicado -en forma consolidada- a bancos internacionalmente activos. La consolidación tiene por objeto preservar la integridad del capital de los bancos con sus filiales, eliminando el doble apalancamiento de capital. El ámbito de aplicación alcanzará en forma consolidada al holding que sea matriz de un grupo bancario, asegurando de esta manera capturar todos los riesgos de la industria. Esto implica un mayor alcance que el definido en el acuerdo Vigente.

Qué cambia con relación al Acuerdo Vigente?:

:

BASILEA I vs. BASILEA II

	Basilea I	Basilea II
Queda igual	Ratio de Capital Mínimo: 8%	Ratio de Capital Mínimo: 8%
	Definición de Capital : Tier 1 + Tier 2	Definición de Capital : Tier 1 + Tier 2
	Riesgo de mercado: según Enmienda de 1996	Riesgo de mercado: según Enmienda de 1996
Cambia	Denominador. Los activos son ponderados de acuerdo a grandes categorías de riesgo de crédito	Denominador: Para riesgo de crédito, los activos son ponderados de acuerdo con: 1) calificaciones de agencias externas en mayor cantidad de categorías de riesgos 2) modelos internos de los bancos
Queda igual		Riesgo operativo en el denominador
		Pilar I: Proceso de Supervisión Bancaria
		Pilar II: Disciplina de Mercado

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, junio del 2004
Elaboración: Propia

3.1.3 Objetivos del nuevo acuerdo de capital de Basilea II

Tal como lo expresa el Comité de Basilea *"…el objetivo que persigue la mejora del marco de suficiencia de capital es poner más énfasis en la gestión de riesgo y fomentar mejoras continuas en la capacidad de los bancos para evaluar riesgos."* Dicho objetivo *"se traslada a las prácticas supervisoras y a la disciplina de mercado mediante la mejora en la divulgación de la información referida al riesgo y al capital".*

El considerando que el objetivo principal del Acuerdo es lograr mayor sensibilidad al riesgo; el Comité de Basilea, además, mantiene la convicción de que el Acuerdo debe: a) seguir promocionando seguridad y solidez en el sistema financiero y, en este sentido, el nuevo marco debería mantener por lo menos el nivel actual de capital en el sistema; b) seguir intensificando la igualdad competitiva; c) constituir un método más amplio de tratamiento de los riesgos; d) contener enfoques de la suficiencia de capital que sean apropiadamente sensibles al grado de riesgo representado por las posiciones y actividades del banco; y e) concentrarse en los bancos internacionalmente activos aunque sus principios implícitos deben ser aplicables a bancos de distintos niveles de complejidad y sofisticación.

3.1.4 Implementación del nuevo acuerdo de Basilea en países miembros del Comité de Supervisión Bancaria (BCBS)

Plazos y alcance: La aplicación del nuevo Acuerdo está prevista a partir de fin del año 2006, dependiendo sin embargo de la complejidad de los métodos empleados: métodos sofisticados (como el IRB avanzado del Pilar I) permiten plazos más generosos por el trabajo que implican y los requerimientos de una base de datos con alta memoria.

En la Unión Europea G10: Se prevé la implementación de Basilea II a través de una Directiva europea, lo cual implicaría: A) implantación de Basilea II de una manera uniforme en los países de la Unión, y B) aplicación del nuevo estándar a todas las instituciones de crédito (en el caso además: a todos los bancos privados, los bancos cooperativos y las cajas de ahorro), sean grandes o pequeños y internacionalmente activos o no.

En los Estados Unidos de Norteamérica: En el caso de las EE.UU. se prevé la aplicación del estándar a sólo un pequeño grupo de bancos internacionalmente activos ("care banks"), muy probablemente menos que el 1% del número total de instituciones. En todo caso, las cooperativas ("credit unions") quedarían afuera. Los bancos aplicarían el IRB avanzado lo que implica un comienzo recién a fin del 2007.

3.1.5 Implementación del nuevo acuerdo de Basilea en países no miembros del Comité de la Supervisión Bancaria, caso Ecuador [32]

Jaime Cruana, en su calidad de Presidente del BCBS, lo formuló así: *"La transposición (...), incluyendo la (...) fecha de entrada en vigor y la graduación de los elementos que se vayan incorporando, son responsabilidad única y exclusiva de las autoridades nacionales"* (Cd. De México, 12 de julio 2004); consecuentemente, para países no-miembros, Basilea II no debe ser aplicado, salvo que el supervisor nacional así decidida por iniciativa propia.

Sin embargo, tanto las intenciones anunciadas de los supervisores en países no-miembros, como factores objetivos hacen suponer que Basilea II será implementado mundialmente. Jaime Caruana dice al respecto que *"...Basilea II ofrece un verdadero menú de opciones desde las más simples hasta las más sofisticadas, de manera que sus principios básicos pueden ser aplicados a muy distintos tipos de bancos en diferentes países" y que "... representa una excelente oportunidad... en las más variadas economías.*"

Normativa de Basilea y la aproximación en el caso Ecuatoriano.

Es importante iniciar con un poco de historia para comprender lo que viene con la implementación del nuevo acuerdo de Basilea.

En 1998 - Basilea I: Ecuador en la expedición de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (Art. 47) introduce por primera vez el concepto de patrimonio técnico como medida de solvencia de las instituciones financieras, establece el 9% como requisito mínimo de

[32] www.superban.gov.ec Artículo: "Comentarios referentes a la aplicabilidad del nuevo Acuerdo de Capital del Comité de Basilea, para el caso ecuatoriano" de 31 de julio del 2003

capital. Pero no reconocía las diferentes capacidades de absorber pérdidas de cada componente del patrimonio técnico.

Mediante resolución No. JB-2001-382 de 8 de octubre del 2001, separa al patrimonio técnico en PRIMARIO y SECUNDARIO, reconociendo su diferente capacidad de absorber pérdidas. En noviembre de 2003 permitirá al Ecuador encuadrarse totalmente al Acuerdo de Capital emitido en 1988, al restringir el capital secundario a un máximo del 100% del capital primario. Con la primera enmienda al acuerdo en 1996 que considera los requerimientos de capital en función de la exposición a riesgos de liquidez y mercado, en el Ecuador se expide las siguientes resoluciones en las cuales se establece un cronograma de cumplimiento.

CRONOGRAMA DE APLICACION

Res. No. JB-2001- 429 (22-01-02)	Riesgo de mercado	30-Jun-02	Conformación e integración en IFIS de Comités de Riesgos
Res. No. JB-2001- 430 (22-01-02)	Productos derivados	31-Oct-02 31-Jul-03	Contar con sistemas informáticos para generación de información sobre manejo de riesgos Envío de formularios y reportes de riesgos a la SBS
Res. No. JB-2001- 431 (22-01-02)	Riesgo de liquidez	A partir de enero 04	Requerimientos de capital para cubrir los riesgos de liquidez y mercado, en complemento a la cobertura exclusiva del riesgo de crédito.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaboración: Propia

En concordancia con los principios del 6 al 15 relacionado con "*Requerimientos y normas PRUDENCIALES - PREVENTIVAS, orientadas a evaluar políticas y procedimientos previos a la toma de decisiones, de forma que el supervisor pueda incentivar la adopción de acciones correctivas sobre debilidades identificadas antes de que los problemas se materialicen*". El Ecuador con la emisión de nuevas norma de carácter preventivo de riesgo crediticio, adecuación de capital, riesgos de mercado, derivados y liquidez, establece los requisitos más importantes en las normas de control de riesgos:

- Adopción de políticas y procedimientos para administrar el riesgo.

- Estructuración de sistemas de medición de riesgos y su afectación a las ganancias y al valor económico de la entidad financiera.
- Presentación de reportes de riesgos asumidos y de políticas de control interno para su administración.
- Requerimientos de capital para absorber un nivel mínimo de pérdidas.
- Informar a la Superintendencia la forma de administrar y controlar los riesgos bancarios, así como los manuales y procedimientos implementados.

Según el ente de control, la implementación del nuevo acuerdo en el Ecuador requiere de un cambio de enfoque en la gestión de la administración de las entidades bancarias, principalmente de las medianas y pequeñas, pues la administración de los bancos al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias de la administración, para lo cual se requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades bancarias ser más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos factores que puedan impedir en un momento determinado cumplir con los objetivos institucionales.

En este sentido introdujo el concepto de administración del riesgo en las entidades bancarias, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza y tamaño están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden en un momento dado poner en peligro su existencia; y, con el propósito de mejorar la gestión institucional, para la administración de riesgos integral, adoptó la metodología propuesta por el Comité de Basilea II. Para el órgano de control, fue necesario la implementación de la herramienta de Administración de Riesgos, teniendo en cuenta que es importante la evaluación del sistema de control interno ya que contribuyen al fortalecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno de la entidad, que se ven reflejadas en los resultados de su gestión.

3.2 ADMINISTRACION DE RIESGO EN EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

El tema de la denominada “Administración de Riesgos” o “Gerencia de Riesgos” no es algo nuevo, de alguna u otra forma a nivel mundial las grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

Es así, que la Administración de Riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso reiterado que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La Administración de Riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

En este contexto, las entidades bancarias y en especial la Superintendencia de Bancos y Seguros, no puede ser ajena al tema de la Administración de Riesgos, y mediante esta herramienta de la administración moderna, buscar como manejarlos, partiendo de la base de nuestra razón de ser y nuestro compromiso con la sociedad; por esto debemos tener muy claro que los riesgos no solo son de carácter económicos y financieros, o los que se han denominado Riesgos Profesionales, sino que hacen parte de cualquier gestión que realicemos. Con la adopción de esta herramienta se pretende generar al interior de los bancos medianos y pequeños, mecanismos que fortalezcan la cultura de la prevención de riesgos en el desarrollo de la gestión institucional y la consecución de los objetivos propuestos.

3.2.1 Objetivos de la administración del riesgo

General

En este sentido, la Superintendencia de Bancos y Seguros, tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de la misión, objetivos y metas institucionales de las instituciones financieras a través de la prevención y administración de los riesgos.

Específicos

- Establecer la normativa que necesaria y herramienta que facilite a las entidades una adecuada administración del riesgo.
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos la administración de riesgos.
- Hacer partícipes a todos los miembros de la organización en la búsqueda y aplicación de controles y acciones encaminadas a prevenir los riesgos.
- Facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas de las entidades supervisadas a través de la implementación de un adecuado sistema de administración de riesgos
- Proteger los recursos de las entidades y principalmente de los depositantes.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones.

3.2.2 Plan de adecuación para converger a Basilea II

El plan de adecuación para converger al Nuevo Acuerdo de Capital, según el ente de control, deberá incluir elementos cualitativos y cuantitativos, con miras a reducir las brechas de competitividad entre los bancos locales y los internacionalmente activos; se sugiere que las limitaciones propuestas en relación a la utilización del método basado en calificaciones internas (IRB) y métodos de medición avanzados (AMA) para riesgo de crédito y operativo prevalezcan hasta el año 2008 en un 100%.

Elementos cualitativos

- Orientación al cambio de la estructura organizacional de las entidades financieras, en los elementos requeridos en el nuevo acuerdo;
- Definición de lineamientos metodológicos y esquemas de supervisión;
- Sistemas de información y conformación de las bases de datos tanto para las entidades como las Superintendencia de Bancos y Seguros;
- Introducción o complementación de las políticas de disciplina del mercado en el Ecuador;
- Difusión y Capacitación sobre los conceptos a utilizar en el nuevo esquema.

Elementos cuantitativos

- El riesgo de mercado por pérdidas esperadas, debería ser realizado de manera gradual pero en el corto plazo.
- El requerimiento patrimonial por pérdidas inesperadas de riesgo de mercado, a mediados del 2006 se podrá establecer en base a la información requerida por el ente de control.
- La adecuación de los nuevos ponderadores de activos de riesgo, para su aplicación deberán subdividirse en varias etapas que unan políticas de gobierno corporativo, procedimientos operativos, metodologías, sistemas de información, formación de bases de datos.
- El riesgo operativo sería el último en incorporarse mientras las entidades financieras apliquen de conformidad con la complejidad de sus operaciones los elementos necesarios para la cuantificación de los parámetros que señale el esquema normativo.

3.2.3 Comentarios de la asociación de instituciones financieras del Ecuador

Para la Asociación de Instituciones Financieras del Ecuador es claro el concepto de los tres pilares de Basilea II, reconocen además que son principios que cualquier sistema financiero necesita como base para funcionar adecuadamente.

Estiman que sería deseable que en nuestro país se orienten los esfuerzos a fortalecer estos tres pilares conceptuales, pero enmarcados en el contexto, el tamaño, la complejidad y el tipo de actividades y operaciones que manejan nuestras instituciones.

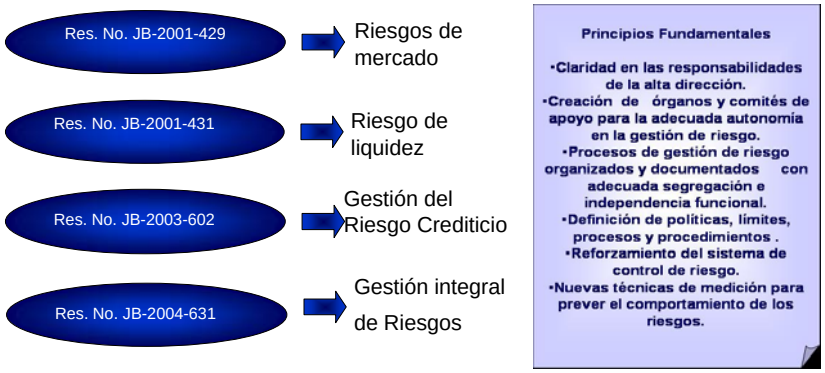
Es así que estiman que para aplicar el Pilar 1, bastaría una evaluación del nivel patrimonial del sistema bajo los parámetros de Basilea I, una vez alcanzado un adecuado nivel patrimonial, la calidad de la supervisión debería optimizarse buscando y promoviendo las mejores prácticas dentro del mercado local e identificando indicadores de alerta, de esta forma se profundizaría en una supervisión eficiente y efectiva. Además debe fortalecerse la transparencia de la información, mediante reglas de revelación de información, sobre la base de un profundo trabajo en educación y creación de una cultura de uso e interpretación de la información revelada y la despolitización del uso de la misma.

3.2.4 Marco Legal Ecuatoriano[33]

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, con el fin de establecer un marco que fortalezca en mayor medida la solidez y estabilidad de los sistemas financieros, a través de varios documentos, recomienda a las entidades la adopción de prácticas adecuadas para la gestión de los riesgos y a los supervisores bancarios la necesidad de exigir y vigilar su cumplimiento.

Es así que, desde finales del año 2001, el ente de control, impulsó cambios significativos al marco normativo tendientes a ir en línea con las recomendaciones de Basilea. Entre esos cambios consta el nuevo reglamento de patrimonio técnico que separa el capital primario del secundario y para cuya implementación cabal se otorgó un plazo que culminó en octubre del 2003.

En línea con lo anterior y con esa perspectiva, mediante Resolución No. JB-2003-601, de 9 de diciembre del 2003; actualizada con la Resolución No. JB-2004-631, de 22 de enero del 2004, la Junta Bancaria emitió la norma relacionada con "La gestión integral y control de riesgos", que demanda a las instituciones financieras administrar los riesgos a los que se encuentran expuestas, a través de un proceso formal que permita su identificación, medición, control y monitoreo. Así como se emitió las normas relacionadas los riesgos liquidez y mercado y de crédito contenidas en las siguientes resoluciones:



[33] www.superban.gov.ec. , Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

La norma fue diseñada además para lograr un fortalecimiento del enfoque prudencial de supervisión; para a linear la regulación a los estándares internacionales y permitirle al sistema hacerle frente a los desafíos de la globalización.

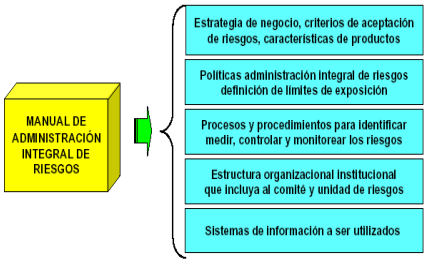
La ventaja de efectuar una supervisión en riesgos es; asegurar el logro de objetivos institucionales, mejorar el desempeño financiero y económico, anticipación a los cambios adversos, evitar ingresar en negocios altamente riesgoso. Todo esto permite a la organización minimizar pérdidas, maximizar oportunidades, optimizar el uso de los recursos, y ser eficientes

En la Resolución No. JB-2004-631 se dispuso un cronograma de implantación de la administración integral de riesgos, el cual, contempla la conformación de comités integrales de riesgos y unidades de riesgos (hasta el 31 de marzo del 2004), la elaboración de manuales de administración integral de riesgos (hasta el 30 de junio del 2004) y la implantación en su totalidad del sistema de administración integral de riesgos (hasta el 31 de diciembre del 2004).

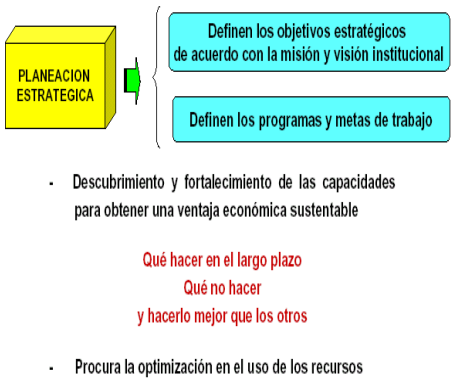
Entre los aspectos más importantes de dicha resolución se señala lo siguiente:

ART.1 SECCION II: Las instituciones del sistema financiero tiene la responsabilidad de administra sus riesgos, a cuyo efecto deben contar con **procesos formales de administración** integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar / mitigar monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo.

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



ART.2 SECCION II: El directorio de la institución del sistema financiero 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 a ofrecidos al público.



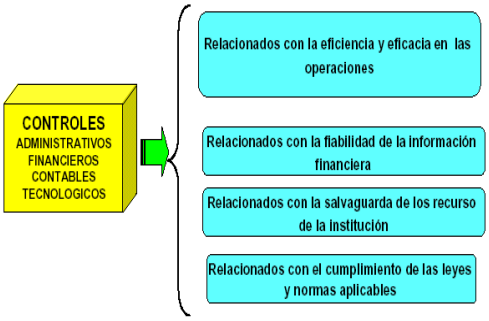
Es importante establecer un plan estratégico, porque orienta a las Unidades al cumplimiento de las directrices trazadas por las autoridades, prioriza objetivos en beneficio institucional, disminuye la incertidumbre de qué haremos en el futuro, con el fin de diseñar un ambiente para el desempeño efectivo de las personas encaminado a objetivos institucionales, tomar las mejores decisiones que permitan cumplir la misión, visión, objetivos de la Organización y cumplimiento de la Ley y normativa.

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

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

ART. 3 SECCION II: 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.

ART. 4 SECCION II: Para la administración del riesgo las instituciones del sistema financiero implantarán un sistema de control que permita la verificación de la validez del cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la entidad.



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 los riesgos, conforme las políticas aprobadas por cada institución.

Se define al control interno como un proceso realizado por los directores, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos generales trazados por las instituciones.

Las deficiencias o debilidades del control interno pueden darse por fallas humanas, los controles diseñados pueden ser burlados por colusión entre dos o más personas que participan en el proceso, la alta dirección o gerencia puede eludir los controles internos en los casos que estime conveniente para fines extraños o de interés personal, la ausencia de información importante para la toma de decisiones, por ocultamiento de la información o porque los resultados negativos hayan sido maquillados para presentar resultados satisfactorios, etc..

Factor fundamental constituye la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal, la filosofía de la dirección y su forma de actuar, la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a su personal. El control interno está garantizado en un ambiente de disciplina, de valores, conducta ética e integridad.

ART. 5 SECCION II: 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 cada tipo de riesgo, 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 mensual, oportuno, objetivo, relevante, consistente y dirigido a los correspondientes niveles de la administración.

Lo mencionado anteriormente pone en evidencia que se ha trazado un horizonte con el fin de aplicar en un mediano plazo el Nuevo Acuerdo de Capital (Basilea II), siempre tomando en cuenta las limitaciones de nuestro mercado y tratando de adaptar el mismo a las mejores prácticas internacionales. Esquema de administración integral de riesgos de acuerdo con la situación particular, tamaño, complejidad, naturaleza de las actividades de cada institución.

3.3 METODOLOGIA APLICADA

El tema de la evaluación de riesgos es complejo y a pesar de ser un problema antiguo, resulta fundamental en la coyuntura actual. Los bancos medianos y pequeños enfrentan cada vez riesgos más complicados e importantes, aumenta el número de competidores por los cambios tecnológicos en los sistemas de información, se modifican constantemente las organizaciones, las operaciones en los mercados son cada vez más sofisticadas, etc

Todos estos factores crean o incrementan los riesgos de los negocios. Los bancos se han visto en la necesidad de considerar mejores prácticas para una adecuada administración de los riesgos en el contexto de los objetivos del negocio, comprometer a la alta gerencia en la administración del riesgo, establecer políticas claras que definan las metas y límites sobre el alcance de las coberturas a tomar en cuenta en sus actividades, educar a todos los miembros de la organización para hacerlos parte integral del proceso de la administración del riesgo y adoptar prácticas contables claras y uniformes para las transacciones involucradas en la administración del riesgo.

Para una buena administración del riesgo, los controles deben buscar la integridad de los procesos del negocio, la veracidad y utilidad de la información, la eficacia y eficiencia

operacional, el adecuado control gerencial sobre todo de las transacciones de mayor riesgo y el control estratégico, que principalmente define la misión y cultura de la organización.

Todos tenemos una idea de lo que es riesgo y, generalmente lo asociamos con algo inesperado o no deseado; pero en realidad se requiere de una definición más precisa. Los empresarios probablemente definen el riesgo como amenazas que se originan por circunstancias que pueden afectar adversamente la habilidad de la organización para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias satisfactoriamente.

De manera teórica los riesgos se pueden considerar que provienen de dos vertientes generales: una asociada a los riesgos particulares de la empresa o internos, que algunos denominan exposiciones contractuales y; la otra, derivada del entorno económico donde opera la empresa, conocida también como riesgos ambientales.

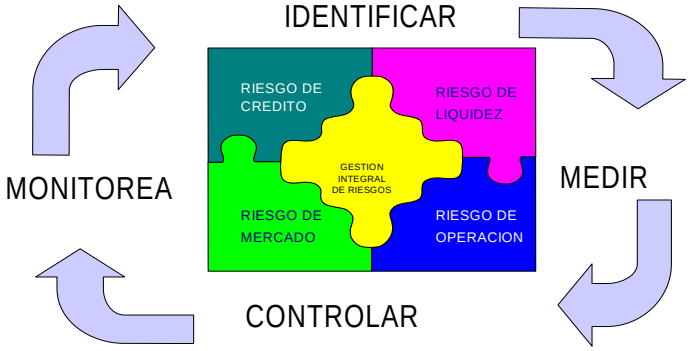
Para enfrentar a los riesgos no es suficiente identificarlos, se requiere anticiparse y prevenirlos, implantando procesos efectivos que los identifiquen, los midan y controlen, llevándolos a un nivel aceptable.

Como no existe un estándar para la evaluación y control de riesgos en todas las organizaciones, ***se requiere que cada institución financiera desarrolle su propia metodología,*** de acuerdo con su perfil de riesgos, según sus actividades y circunstancias específicas. Por lo tanto, no existe un modelo único de administración de riesgos. Por lo cual cada entidad debe desarrollar su propio programa para la administración de riesgos que se ajuste a sus necesidades y circunstancias. Los sofisticado del programa crece con el tamaño, complejidad, y diversidad geográfica de cada intermediario.

Esto supone primero identificar los potenciales riesgos del negocio, desarrollar un lenguaje común que permita una comunicación efectiva entre los miembros de la organización, implantar una estructura de control efectiva para anticiparse a los riesgos y, finalmente promover una visión horizontal del negocio para promover el autocontrol, es decir que los responsables de ejecutar las actividades sean los que se encarguen de evaluar y controlar los riesgos.

3.4 PROCESOS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS [34]

Como órgano de control uno de los objetivos básicos para la administración de riesgos mediante resolución No. JB-2003-601 de 9 de diciembre del 2003, actualizada con resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004, ha establecido la normativa para que las entidades financieras puedan identificar el perfil de riesgos y evaluar el sistema de administración de riesgo que han elaborado, en función del volumen y complejidad de las operaciones, y de la calidad de gobierno corporativo, con el fin de controlar el mismo. No importando el diseño del programa de administración, cada programa debe incluir cuatro aspectos:



Según resolución No JB-2004-631 de 22 de enero del 2004, se define:

Artículo 2.- Identificación del riesgo: El directorio de la institución del sistema financiero 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 a ofrecidos al público.

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

[34] www.superban.gov.ec.; Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Título VIII,Subtítulo VI, Capítulo I "De la gestión integral de riesgos"

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.

Las instituciones del sistema financiero deben contar con procedimientos para autorizar excepciones o cambios a los límites de riesgo, cuando sea necesario.

Artículo 3.- Medición del riesgo: Una vez identificados los riesgos deben ser cuantificados o medidos con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer los controles 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.

Artículo 4.- Control del riesgo: Para la administración del riesgo las instituciones del sistema financiero implantarán un sistema de control que permita la verificación de la validez del cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la entidad.

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

Artículo 5.- Monitoreo de riesgo: 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 cada tipo de riesgo, 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 mensual,

oportuno, objetivo, relevante, consistente y dirigido a los correspondientes niveles de la administración. Los sistemas de información deben asegurar una revisión periódica y objetiva de posiciones de riesgos, así como de eventuales excepciones.

3.5 MAPAS DE RIESGOS [35]

¿Qué son?: Los mapas de riesgo son herramientas para la evaluación de riesgos, que permiten presentar de una manera gráfica el impacto (severidad) y la frecuencia (probabilidad de ocurrencia) de los niveles de riesgos. Son una guía visual que facilita asigna prioridades para la atención de los riesgos.

En una gestión integral de riesgos se asignan las prioridades de atención de los riesgos de acuerdo a su importancia, medida en función a la probabilidad de ocurrencia y al impacto que estos pueden tener sobre los objetivos estratégicos de la empresa o entidad relevante.

¿Para qué sirven?: Sirven para la identificación temprana de los riesgos existentes en una controlada; para la definición de supervisión; y, para la priorización de inspecciones en función de los riesgos de las instituciones financieras. Es decir: Sirven para viabilizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

En general, los mapas de riesgos son útiles sólo si son elaborados en el contexto de un proceso bien definido de administración de riesgos. Para ello es necesario que se cumplan al menos las siguientes condiciones básicas: a) Que los riesgos sean examinados en función a su relación con los objetivos estratégicos de la empresa o institución; b) Que la evaluación de riesgos resultante sea utilizada efectivamente para la toma de decisiones de respuesta frente a dichos riesgos; y, c) Que se haya realizado una adecuada identificación de riesgos y especificación del modelo a utilizar, utilizando la mejor información disponible sobre los riesgos a evaluar.

[35] www.supernban.gov.ec, Dirección Nacional de Riesgos; Superintendencia de Bancos y Seguros, "Presentación de enfoque propuesta de Supervisión 2005".

3.5.1 Identificación de riesgos de las Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano

Aunque los riesgos que afectan a las instituciones financieras han sido ampliamente estudiados, y se cuenta con agrupaciones de riesgos con amplia aceptación, no debe descuidarse la etapa de la identificación de riesgos, ya que en ellas es necesario tomar en cuenta las características específicas de cada sistema financiero y cada institución.

Los principales tipos de riesgos que afectan al negocio bancario, se podrían dividir en dos grandes grupos:

Riesgos sistemáticos:

Son previsibles e inevitables. La cobertura de los riesgos asociados a los negocios de los bancos (qué hacer), se realiza mediante sistemas de aprovisionamiento diseñados para tales efectos, cuestión que es posible toda vez que dichos riesgos son cuantificables en valor. Un buen ejemplo, son los sistemas de calificación individual de la cartera en función de sus riegos. Estos riesgos a su vez, al ser medibles son perfectamente asociables a exigencias de capital.

La Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) en resolución No JB-2003-601 define a estos riesgos como:

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

Riesgo de liquidez.- 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;

Riesgo de mercado.- Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

Riesgo País.-Se puede definir Riesgo país como la exposición a una pérdida, a consecuencia de razones inherentes a la soberanía y a la situación económica de un país;

Riesgos no sistemáticos:

Se originan por una inadecuada administración de los riesgos. Por su naturaleza son evitables.

La cobertura de los riesgos asociados a los procesos (cómo hacer), es en gran medida determinada por la calidad de la gestión, que en un gran contexto puede definirse a la forma cómo las entidades identifican, miden, controlan y monitorean sus riesgos. El riesgo que surge de este gran proceso, en la actualidad, es difícilmente medible en unidades monetarias y por lo tanto inaplicable aún para determinar “cargos de capital por riesgo operativo”.

Riesgo operativo.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;

Riesgo legal.- Es la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización y/o ejecución de contratos y transacciones. El riesgo legal surge también de incumplimientos de las leyes o normas aplicables; y,

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

3.5.2 El modelo del Mapa de riesgos del Sistema Financiero Ecuatoriano[36]

La metodología de mapas de riesgo desarrollada por la Dirección Nacional de Riesgos, busca ser una fuente de información para la identificación precoz de los principales riesgos y vulnerabilidades de las instituciones financieras que permita también asignar de mejor forma los recursos de supervisión, sin embargo en el presente trabajo no se entrega una descripción detallada de esta metodología.

Para la elaboración del mapa de riesgos, la Dirección Nacional de Riesgos ha reunido toda la información disponible en la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) a la fecha sobre las entidades financieras. Las fuentes de información utilizadas son: indicadores gerenciales, que contiene la información cuantitativa derivada de los estados financieros, central de riesgos y demás reportes remitidos por las entidades financieras; sistemas de

Supervisión In situ, que reúne los resultados de las visitas de inspección efectuadas por la SBS; sistema de auditorias internas y externas (SAEI), que reúne el análisis realizado de los informes de los auditores internos y externos; para el riesgo de liquidez se utilizó adicionalmente los resultados de la revisión realizada a los manuales de liquidez y mercado; para el riesgo operacional se utilizó la estadística de reclamos proporcionada por la Dirección de Consultas y reclamos.

Los mapas de riesgos que ha desarrollado en la actualidad el organismo de control son de crédito, liquidez y mercado y contienen indicadores cuantitativos y cualitativos, el de riesgo operacional esta en proceso de desarrollo.

Mapa de riesgo de crédito: Para el mapa de riesgos de crédito se presenta en el eje vertical, es decir como indicador de impacto, al ratio de solvencia. En el eje horizontal se presentan indicadores cuantitativos y cualitativos que capturan diversos factores de crédito para la entidad.

Los indicadores se clasifican en los siguientes grupos: estructurales, de concentración, de incumplimiento, de cobertura y de deterioro. Los indicadores cualitativos consideran la existencia de políticas de crédito, las debilidades de administración del riesgo de crédito en sus diversas etapas, debilidades de la organización y de los sistemas de información de la entidad y la percepción de los supervisores de auditoría.

Mapas de Riesgo de Liquidez: Para el mapa de riesgos de liquidez se ha propuesto utilizar en el eje vertical a la tasa de interés pasiva promedio ponderada cobrada por las entidades financieras para el subsistema de bancos privados, para el resto de entidades financieras (Sociedades financieras, mutualistas, cooperativas, instituciones publicas y tarjetas de crédito) corresponde a la participación de los depósitos frente al total de los depósitos. La tasa de interés pagada por una institución es un indicador de alerta temprana de su vulnerabilidad. Captura toda la información que el mercado tiene sobre una entidad, reflejando posible problemas de gestión, liquidez o de solvencia. Por su parte, en el eje horizontal se presentan indicadores cuantitativos y cualitativos que capturan diversos factores de riesgo de liquidez y mercado para la entidad.

[36] www.superban.gov.ec; Dirección Nacional de Riesgos; Superintendencia de Bancos y Seguros,

Los indicadores cuantitativos se clasifican en los siguientes cuatro grupos: volatilidad, cumplimiento, concentración y brechas. Los indicadores cualitativos consideran la existencia de políticas de riesgo liquidez, y las debilidades de organización y de los sistemas de información de la entidad.

Mapas de Riesgo de Mercado: Para el mapa de riesgos de mercado en el eje vertical se ha propuesto utilizar la participación en el mercado de los activos sensibles. Por su parte, en el eje horizontal se presentan indicadores cuantitativos y cualitativos que capturan diversos factores de riesgo de liquidez y mercado para la entidad. Se utilizan las siguientes variables: valoración de las inversiones, sensibilidad del margen financiero, sensibilidad patrimonial, perspectivas del entorno, portafolio de riesgos por segmento, cuotas de fondos administrados y volatilidad de bonos globales.

La valoración de los riesgos consta de tres etapas : La identificación, el análisis y la determinación del riesgo:

Identificación del riesgos: El proceso de identificación debe ser permanente e interactivo, integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas qué, como y porqué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados. El mapa de riesgos es una de las herramientas metodológica que permite hacer un inventario de los mismos ordenado y sistemáticamente, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de ellos y las posibles consecuencias.

Análisis del riesgo: Su objetivo es establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

Probabilidad: la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

"Presentación de enfoque propuesta de Supervisión 2005".

Escala de medida cualitativa de probabilidad: se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, por ejemplo:

ALTA: es muy factible que el hecho se presente.

MEDIA: es factible que el hecho se presente.

BAJA: es muy poco factible que el hecho se presente.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de IMPACTO, estableciendo las categorías y la descripción, por ejemplo:

ALTO: Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad

MEDIO: Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad

BAJO: Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad

Una vez analizado el análisis de los riesgos con base en los aspectos de probabilidad e impacto, se recomienda utilizar una matriz de priorización que permite determinar cuales riesgos requieren un tratamiento inmediato.

La determinación del nivel de riesgo: es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

ALTO: Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta vs. controles)

MEDIO: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo - probabilidad alta vs. controles).

BAJO: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja.(Impacto y probabilidad baja vs. controles).

3.6 CONTROL Y GESTION DE RIESGOS

En el desarrollo de sus actividades los Bancos asumen diferentes tipos de riesgos. Estos pueden clasificarse en dos categorías principales: cuantificables (riesgos de crédito, interés, país, etc.) y no cuantificables (fraude, malversación, riesgo operativo de sus sistemas de información, etc.)

El control de todos estos riesgos es un aspecto importante del sistema de control interno de la entidad, y, consecuentemente, de la Auditoría Interna al ser una de sus funciones la revisión regular del alcance y la eficacia de los sistemas de control interno. Toda organización, pública o privada, e independientemente de su tamaño necesita implantar medidas que le permitan identificar los riesgos, de cualquier naturaleza, que puedan afectar a la consecución de sus objetivos; y lo que es más importante, gestionar el riesgo de una manera eficaz de acuerdo con técnicas preventivas.

En la banca privada, como en la mayoría de las entidades, debe ser una práctica habitual el establecer políticas y directrices para la gestión de los riesgos originados por sus actividades. Estas políticas y directrices, así como los procedimientos para ponerlas en ejecución deberán haber sido aprobados por la alta dirección y estar recogidos por escrito, los cuáles deben indicar aquellos tipos y niveles de riesgo que la Institución estará dispuesta a asumir, además de definir claramente las líneas de autoridad y de responsabilidad en la gestión de los mismos.

Para que este proceso de gestión de riesgos sea eficaz debe estar basado en unos principios generales y reunir una serie de componentes, relativos en ambos casos al proceso de detección, medición (en el caso de riesgos cuantificables) y control de las posiciones para las principales categorías de riesgos asumidos. Entre los principios generales en los que debe basarse la gestión de riesgos se pueden destacar los siguientes:

- Establecer una función independiente de gestión de riesgos, para supervisar todas las actividades y cubrir todas las facetas de los mismos.
- Para cada tipo de riesgo, establecer las políticas adecuadas de asunción de riesgos; esto implica fijar unos límites operativos apropiados para los riesgos cuantificables, definir unos

procedimientos adecuados para mitigar los no cuantificables y determinar el procedimiento de autorización necesario para emprender nuevas actividades.

- El cumplimiento de las políticas y de los límites debe ser vigilado de forma continua y establecerse unos procedimientos bien definidos de seguimiento de los posibles incumplimientos. Asimismo, dichas políticas y límites deben revisarse periódicamente teniendo en cuenta la evolución del mercado.

De acuerdo con estos principios, los componentes que debe reunir todo proceso de gestión de riesgos son los siguientes:

Cuantificación global de los riesgos: Los riesgos deben medirse y agregarse de forma que la dirección pueda valorarlos de forma consolidada. La cuantificación de riesgos debe incluir la determinación de posibles acontecimientos o cambios en el comportamiento del mercado que pudieran tener efectos desfavorables.

Limitación de riesgos: Deben establecerse unos límites globales para cada clase de riesgos que pueden originarse de las actividades de la entidad. Asimismo, debe existir un sistema de control, de forma que las posiciones que superen determinados niveles de riesgo preestablecidos reciban inmediata atención.

Información: Un sistema de información a la dirección preciso, completo y rápido es fundamental para garantizar una actuación prudente en las actividades de la entidad.

Evaluación y revisión de la gestión: Los diferentes componentes del proceso de gestión de riesgos deben ser regularmente revisados y evaluados. Esta revisión deberá tener en cuenta cualquier cambio en las actividades de la entidad y en el mercado.

Control interno: La existencia de un buen sistema de control interno deberá favorecer la eficacia en la gestión de los riesgos. Estos controles deberán estar en línea con los objetivos y controles generales internos de la entidad. El control de las conciliaciones se estima particularmente importante.

Auditoría Interna: La auditoría interna tiene un papel importante en la evaluación de la eficacia general de las funciones de gestión de riesgos de la entidad. Deberá evaluar con regularidad la eficacia de los controles internos relativos a la cuantificación, información y

limitación de riesgos. Asimismo, deberá analizar las situaciones en que se superen los límites de riesgo y verificar la fiabilidad y rapidez de la información facilitada a la alta dirección.

Por otra parte, para la Auditoría Interna la evaluación de los distintos riesgos puede servir como determinante de la planificación de su trabajo, pues supone poder determinar de la forma más objetiva posible cuáles son las áreas de la entidad a las que debe dar prioridad en sus análisis o bien, cuales son los riesgos sobre los que debe centrar sus recursos.

La inclusión de algún sistema de valoración del riesgo reduce la subjetividad en la selección de áreas de trabajo y en la asignación de prioridades, ya que complementa la propia opinión, basada en la experiencia, con una serie de elementos cuantificables. No obstante, no elimina por completo tal subjetividad, lo cual es importante en la medida en que ésta compila toda la experiencia.

No existe un modelo estándar de valoración del riesgo que pueda ser aplicado a cualquier empresa, pues cada una tiene sus propias características, y el auditor debe buscar las magnitudes más representativas del riesgo. Lo importante es conocer la filosofía de los métodos de valoración del riesgo, para poder luego adaptarlos a cada caso concreto.

En este sentido, los principales aspectos de un sistema de valoración del riesgo serían:

a) Agrupar las principales áreas de actividad de la empresa a efectos de auditoría.
b) Identificar los elementos que mejor pueden definir su importancia.
c) Analizar el peso específico de estos elementos sobre el total de los mismos, con el fin de establecer ponderaciones.
d) Introducir el factor experiencia, con la finalidad de enriquecer el modelo mediante un mecanismo de retroalimentación (feed-back).

El producto final sería una relación de áreas de trabajo con una puntuación que permitiría asignar prioridades y ajustar los recursos de forma eficiente.

Antes de analizar los riesgos que para cualquiera de nuestras entidades pueden derivarse de los sistemas de información, anteriormente ya se realizó una breve descripción de

los principales riesgos activos, cuya gestión debe llevarse a cabo en la forma expuesta anteriormente.

3.7. SISTEMA MATRICIAL DE CONTROL INTERNO (SMCI) [37]

Como síntesis superadora de los sistemas actualmente imperantes o tradicionales, y haciendo hincapié en las modernas y actuales técnicas de gestión, surge el Sistema Matricial de Control Interno, el cual puede definirse como "la actividad grupal de miembros de la organización que por medio de cuestionarios y ponderaciones volcados en un sistema informático logra tanto el control preventivo como reactivo, suministrando la información respectiva a bajo costo y en tiempo real, mediante la delegación de controles (o autocontrol)".

El SMCI permite un examen riguroso acerca del cumplimiento tanto de normas externas, como de normativas y políticas internas. Además verifica la correcta utilización de los demás instrumentos de control, constituyéndose en una herramienta integradora de la gestión empresaria.

El SMCI surge como desarrollo posterior a la Matriz de Control Interno. La Matriz de Control Interno está prevista para su aplicación tanto manual, como por medio de la utilización de software. La utilización mediante sistema de cómputos potencia sus capacidades y rapidez.

3.7.1 Matriz de Control Interno (MCI)[38]

La Matriz de Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar preventivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estaduales) y municipales, obligan a las administraciones de las

[37] www. monografias.com., Autor Mauricio Lefcovich; "Sistema Matricial de Control Interno", 2003
[38] Idem. 37

organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto y a pesar de no haberse hecho mención detallada de todas las normativas, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben imperiosamente ponerse bajo control.

El constante avance que en los diversos países hace la burocracia estatal y para-estatal sobre los entes privados, ha llevado a éstos a la búsqueda de herramientas o instrumentos que permitan, como se expreso al inicio, "suprimir y / o disminuir significativamente los riesgos a los cuales se encuentran expuestos".

Una empresa esta expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental o no exponen a la misma a pérdidas. Si tomamos como ejemplo una entidad bancaria, ésta se encuentra expuesta al accionar de mala fe de su personal, como así también del de sus clientes y proveedores, la posibilidad de cometer incumplimientos de normativas legales, el accionar de estafadores o ladrones, la falta de previsiones en materia de seguridad interna (como pueden ser incendios, o las pérdidas de archivos en el sistema informático). Cualquiera de estos sucesos origina para la entidad pérdidas económicas, que en muchos casos pueden poner en riesgo la continuidad misma de la empresa.

Muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodologías sistemáticamente conformadas para evitar los riesgos antes comentados. Generalmente accionan por experiencia, intuición o planifican de manera parcializada.

Hoy en día ninguna empresa seria, que aspire o no a la excelencia, puede continuar operando de tal forma. Una de las gravísimas falencias de las auditorías externas está justamente en no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad, como así tampoco evaluar desde un punto de vista sistémico a las empresas auditadas. Pensemos al respectos en los efectos que en el valor económico de una empresa tiene pérdida de información ultraconfidencial como podría ser el desarrollo de un producto farmacéutico aún

no patentado. Por tales razones ésta herramienta de control es también de gran utilidad para las auditorías externas.

3.7.2 ¿Qué es la Matriz de Control Interno?

La misma es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad.

Es una forma de pensar, porque analizando la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los funcionarios, como a los auditores internos (o externos) y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

Cabría preguntarse cuantas veces las organizaciones son pasibles de sanciones pecuniarias por incumplimiento de deberes formales sólo por el hecho de no haber realizado las indagaciones o bien de no tener planificados los controles y las respectivas acciones.

Es una manera de planificar por cuanto los funcionarios de la organización establecen cantidad de controles a ejecutar por período de tiempo, con que elementos o recursos se van contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación se asigna por un lado quienes son los responsables de realizar los controles.

Como el sistema matricial hace uso de puntajes de eficacia, los aspectos o áreas de mayor riesgos, los cuales surgen de los puntajes más bajos, son aquellos en los cuales se han de priorizar los ajustes y correcciones, además a través del análisis de las razones de los bajos puntajes se logra saber los motivos que los originan y de tal forma adoptar las mejores acciones tendientes a su resolución.

3.7.3 Para qué sirve la Matriz de Control Interno?

Por medio de la Matriz de Control Interno la Alta Gerencia puede verificar que se esté dando cumplimiento a todos los controles, quienes están a cargo de dichas verificaciones, cuando fue la última vez que realizaron los controles para cada punto y con que frecuencia. En

función de la importancia relativa de los distintos puntos y de los problemas que los mismos tienen se le dará la prioridad de control y corrección.

Los encargados de áreas, y los responsables del control, sean auditores internos o externos pueden verificar y razonar sobre la base de la matriz (razonamiento matricial) el cumplimiento de las distintas disposiciones.

La matriz contempla el 100% de los factores de riesgo siendo de tal forma un vehículo formidable para evitar o corregir defectos que perjudiquen patrimonial y económicamente a la entidad.

La Matriz de Control le da tanta importancia al cumplimiento de las disposiciones fiscales, como al control para evitar fraudes, o resguardar la calidad de los productos y servicios, como así también proteger los recursos humanos entre otros. Por tal motivo una rápida visión de dicha matriz, impresa o por monitor, por parte de los Directivos le permiten saber las áreas que comprometen a la empresa, y proceder a analizar las causas o motivos, para luego aplicar las correspondientes medidas de ajuste.

La Matriz es en último término un generador de utilidades por cuanto tiene por objetivo eliminar o disminuir las pérdidas ocasionadas por los fraudes, la falta de seguros contra riesgos, los bajos niveles de calidad, la falta de cumplimiento de disposiciones legales, la carencia de información óptima entre otras.

Como dicen los norteamericanos: *“los partidos de basketball comienzan ganándose con una buena defensa”.* De nada sirve encestar muchos puntos si los contrarios nos convierten más. De igual forma de poco servirá trabajar con ahínco y generar ventas, si buena parte de está son absorbidas por perdidas ocasionadas en descuidos, despilfarros y carencias de controles.

Cada sector o punto de control de la Matriz representa el eslabón de una cadena, y una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil, de ahí la importancia de verificar preventivamente el cumplimiento de diversos aspectos concernientes a la empresa, corrigiendo luego de los controles los aspectos, áreas, procesos, actividades, normas y principios con menores o insatisfactorios niveles de eficacia.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO: ANALISIS DE UNA BANCO PRIVADO MEDIANO DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

Dentro de la actividad económica de cualquier país, la participación del sistema financiero representa un papel importante para su crecimiento económico. Entre los aspectos teóricos generales, relacionados con el sistema financiero, se coincide en afirmar que su función principal es contribuir con el logro de los objetivos de estabilización y crecimiento económico de un país.

El escenario económico, político, regulatorio y financiero sobre el que se desenvuelve el sector financiero ecuatoriano es en esencia incierto, caracterizado por inestabilidad y volatilidad, elementos que se traducen en “Riesgos”, que debe ser debidamente identificados, medidos, controlados y monitoreados por las instituciones financieras, con el fin de minimizar las potenciales pérdidas en las que podrían incurrir, preservando así su solvencia y estabilidad en el largo plazo y de esta forma precautelar los intereses del público depositante y la integridad del sistema de pagos, como elemento esencial para el desarrollo económico y social de las naciones.

Destacando la importancia que tiene para el sistema financiero la adopción de mejores prácticas para administrar sus riesgos, como elemento mitigador de las vulnerabilidades a las que se encuentra expuesto, y considerando que la Superintendencia de Bancos y Seguros, está llamada a precautelar la sanidad y estabilidad del sistema, como elemento precursor del desarrollo y el bienestar económico global, emitió la norma relacionada con “La gestión integral y control de riesgos” con el fin de que las entidades ejerzan un control de carácter prudencial y orientada hacía la determinación y mitigación de los principales riesgos que afectan al sistema financiero.

Con este fin, y tal como se establece en el principio 16 de los Principios Básicos para lograr una supervisión bancaria efectiva del Comité de Basilea, el órgano de control cambio su

metodología de supervisión tradicional hacia una supervisión bancario prudencial efectivo, que abarcar la inspección in situ y la vigilancia desde fuera o supervisión extra situ.

La supervisión extra – situ se convierte en una verdadera señal de alerta para la temprana identificación de problemas a fin de adoptar una acción correctiva oportuna y, de esta forma, poder programar de mejor forma los escasos recursos de supervisión para las instituciones o actividades de mayor riesgo en cada una de ellas; mientras que, para la supervisión in situ el reto está en la forma de hacer una evaluación más certera y oportuna de los principales riesgos de las instituciones y la calidad de los procesos adoptados para administrarlos.

Considerando la importancia que tiene la administración de los riesgos y el control interno para limitar o reducir los riesgos que afectan a las organizaciones, en este capítulo se desarrollará el caso práctico en el cual se analizará estos dos componentes, para lo cual se ha tomando como referente un banco de tamaño mediano del sistema financiero ecuatoriano, que producto de la supervisión in situ y extra situ se determinó debilidades sobre el control y administración de sus riesgos.

El capítulo inicia con una breve descripción de la banca mediana en el sistema financiero ecuatoriano y la participación de las principales cuentas de balance en el sistema de bancos privados, seguidamente se hace referencia al control interno en los procesos de la banca mediana, y se desarrolla el caso de estudio partiendo con un conocimiento general del negocio, resultados de la auditoria in situ, se aplica los cuestionarios de control interno COSO y de administración de riesgo crediticio, para concluir con el análisis de los resultados que arrojen la aplicación de dichos cuestionarios y su incidencia en la situación financiera del Banco en el período comprendido de diciembre del 2002 a diciembre del 2004, incluido junio del 2005.

4.1. LA BANCA PRIVADA MEDIANA EN EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

El sistema financiero ecuatoriano al 30 de junio del 2005 se encuentra conformado por 25 bancos privados, 34 cooperativas de ahorro y crédito, 11 sociedades financieras, 5 mutualistas y 6 instituciones financieras públicas. A su vez, el subsistema de bancos privados

utilizando la metodología de percentiles los ha clasificado en bancos grandes (4), medianos (9) y pequeños (12).

Como el caso de estudio hace referencia a un banco de tamaño mediano, en adelante para el análisis y comparación del caso que nos ocupa haremos referencia al Peer Group de bancos medianos.

4.1.1. Estructura de la Banca Mediana.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, con el fin de hacer comparable el comportamiento y crecimiento de las entidades del sistema financiero y por ser numerosos los bancos privados, agrupa a los bancos utilizando la metodología de percentiles[40] modificados de acuerdo con los datos del activo, mismos que son ajustados cada semestre y al final de cada año.

4.1.2. Misión

Atender con servicios y soluciones financieras de calidad a las empresas del país, con el propósito de establecer relaciones de largo plazo que sean rentables para el Banco, priorizando aquellas relaciones que generen sinergia en la Banca de Personas.

[40] www.supern.gov.ec. Boletines Financieros de la Superintendencia de Bancos y Seguros; Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadísticas. Se clasifican como bancos de tamaño grandes cuando los activos de la entidad son mayores o iguales al 10%, bancos medianos menos de 10% y mayor o igual a 1,80%, y pequeños menor o igual a 1,79% del activo total del sistema de bancos privados.

4.1.3. Operaciones, mercado objetivo y línea de negocio

Operaciones.- Las instituciones del sistema financiero ecuatoriano pueden efectuar todas las operaciones contempladas en el Artículo 51 de la Ley General de Instituciones Financiero como: recibir recursos del público, otorgar operaciones de crediticias, asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones; emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio. Las obligaciones de propia emisión se regirán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores; otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios; actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago; efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de esta Ley; y, efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley., y todas aquellas que están permitidas por el Ley .

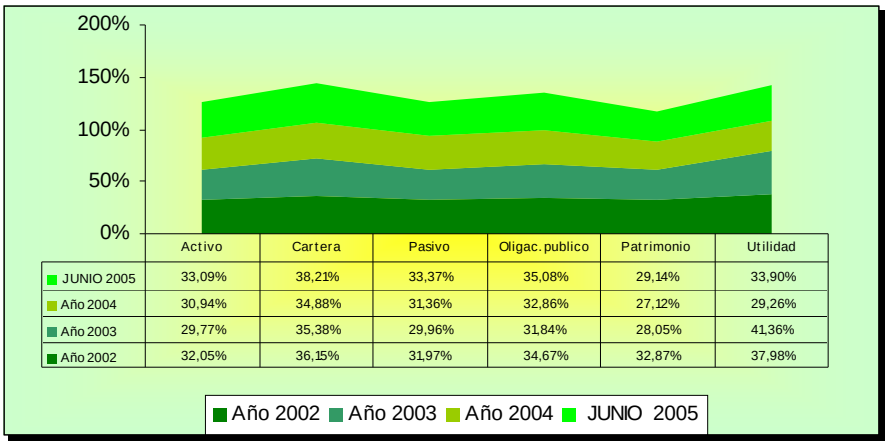
Mercado Objetivo.- Los bancos medianos se han orientado ha atender básicamente a las empresas de tamaño mediano y pequeña y mediana industria, mientras que las empresas corporativas son captadas por los bancos grandes por la capacidad que estos últimos tienen para atender sus necesidades.

Línea de negocio.- La agrupación por línea de negocio ha sido ajustada en base a los indicadores de cartera por actividad. El segmento al que esta dirigido la banca mediana de acuerdo a las cifras con corte al 30 de junio del 2005, se destina en su mayoría a los créditos comerciales (59,54%/Total de cartera bruta TCBr), seguido de los créditos de consumo (26,54%/TCBr) y créditos para la vivienda (9.25%/ TCBr) y en menor proporción a la microempresa (4,68%/TCBr).

:

4.1.4. Participación de la banca mediana en el sistema de bancos privados, de acuerdo a las principales cuentas de balance

La participación de los bancos medianos frente al sistema de bancos privados, de acuerdo a las principales cifras de balance del año 2002 hasta el 30 de junio del 2005, se ha mantenido en los mismos niveles en todos los años, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



	Activo	Cartera	Pasivo	Oligac. publico	Patrimonio	Utilidad
JUNIO 2005	33,09%	38,21%	33,37%	35,08%	29,14%	33,90%
Año 2004	30,94%	34,88%	31,36%	32,86%	27,12%	29,26%
Año 2003	29,77%	35,38%	29,96%	31,84%	28,05%	41,36%
Año 2002	32,05%	36,15%	31,97%	34,67%	32,87%	37,98%

4.1.5. Indicadores financieros

Al 30 de junio del 2005, el total de los activos medianos alcanzó la suma US$ 2.889 miles y representa el 33 por ciento del sistema de bancos privados (SBP); la mayoría se concentran en activos productivos 85,58% y en improductivos netos el 14.42 por ciento, lo que advierte que sus activos son de buena calidad y le permite generar rentabilidad.

El indicador de eficiencia financiera, medido a través de la relación activos productivos/pasivos con costo, se mantiene por encima del ciento por ciento (129,77%), indicador que se encuentra dentro de los parámetros del sistema de bancos privados que es igual a 140,59 por ciento. La cobertura patrimonial para los activos inmovilizados[41] es igual al

[41] Cobertura patrimonial= (Patrimonio + resultados) /Activos inmovilizados netos. Este índice cuantifica el grado de permanencia (o extinción) del capital financiero de la institución. Este coeficiente debe ser mayor o igual al 100%. Una cobertura patrimonial inferior al 100% supone la utilización de recursos de terceros (captaciones del público, entre otros) para financiar activos inmovilizados (activos improductivos netos-activos líquidos).

139 por ciento, y no existe exposición de los acreedores financieros[42], pues la cobertura patrimonial para estos activos es mayor al 100% , similar relación a la que presenta el sistema de bancos privados igual a 138,84%.

Datos al 30 de junio del 2005

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	BANCOS MEDIANOS (BM)	SISTEMA BANCA PRIVADA (SBP)
SUFICIENCIA O COBERTURA PATRIMONIAL		
(PATRIMONIO + RESULTADOS) /ACTIVOS INMOVILIZADOS (1)	139,01%	138,84%
CALIDAD DE ACTIVOS:		
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS/TOTAL ACTIVOS	14,42%	15,44%
ACTIVOS PRODUCTIVOS/TOTAL ACTIVOS	85,58%	84,56%
ACTIVOS PRODUCTIVOS/ PASIVOS CON COSTO	129,77%	140,59%
INDICES DE MOROSIDAD		
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS	4,99%	6,02%
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA		
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	86,14%	120,58%
EFICIENCIA MICROECONOMICA		
GASTOS DE OPERACION /MARGEN FINANCIERO	77,49%	98,43%
RENTABILIDAD		
RESULTADOS DEL EJERCICIO ESTIMADOS / PATRIMONIO PROMEDIO (1)	37,29%	23,73%
RESULTADOS DEL EJERCICIO ESTIMADOS /ACTIVO PROMEDIO (1)	3,10%	2,24%
LIQUIDEZ		
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	28,42%	25,71%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO		
CARTERA IMPRODUCTIVA BRUTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	32,82%	32,78%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros; Boletin financiero; Diciembre 2002
Elaboración: Propia

Notas: Agrupación de entidades metodología de percentiles modificados de acuerdo con los datos del activo a junio de 2005 y estará vigente hasta noviembre de 2005..
(1) Los indicadores estimados para un ejercicio económico.

La cartera de crédito es el principal activo y representa el 38,21% del SBP, concentrándose el 62,21% en comercial; el 27,73% en consumo; el 9,67 en vivienda y el 4,89% para la microempresa, estructura similar a la del SBP. La morosidad bruta[43] de la banca mediana (BM) o Peer Group es igual a 4,99 por ciento y es inferior al sistema de bancos privados (6,02%), para lo cual registra un índice de cobertura[44] para la cartera en riesgos del 86%, mientras que del SBP se ubica en el 120,58%, lo que significa que la cartera improductiva no se encuentra protegida en su totalidad.

[42] Exposición de los acreedores financieros= Activos Inmovilizados -Patrimonio+resultados/ pasivo – otros pasivos. Este indicador se utiliza como señal indirecta de aplicaciones adversas de los depósitos del público o de los fondos de la institución. Se calcula relacionando las cuentas de activos que no generan renta financiera efectiva o no liquidables a voluntad del banco, con los pasivos financieros de la institución. Este índice esta relacionado directamente con el de Cobertura Patrimonial de Activos inmovilizados y el mismo no debe ser mayor a cero.

[43] Indice de morosidad bruta= (Cartera improductiva bruta/cartera de crédito bruta). Cuantifica el porcentaje de la cartera improductiva en relación con la cartera de crédito bruta.

[44] Indice de cobertura= (Provisiones ctas. incobrables/cartera improductiva bruta). Establece la suficiencia o no de provisiones de la cartera morosa de la institución financiera en un período determinado.

En cuanto al nivel de solvencia[45] del sistema de bancos medianos, cabe destacar que durante este semestre se mantuvo en niveles superiores **(15%)** al nivel mínimo requerido por Ley que es del 9%.

Al 30 de junio del 2005, el indicador de liquidez inmediata medido a través de la relación fondos disponibles/total depósitos a corto plazo es igual 28,42% (25,71% SBP), lo que significa insuficiente recursos líquidos para cubrir sus obligaciones inmediatamente exigibles.

Los pasivos del SBM totalizaron US$ 2,619 miles y representó el 33,37% del SBP, pues las obligaciones con el público y principalmente los depósitos a la vista se constituye en su principal fuente de fondeo cuya participación frente al pasivo total es del 55% (61%/Total pasivo de SBP)

Al primer semestre del 2005, el SBM registró una utilidad de US$ 2.182 miles y representa el 33,90% del SBP. En términos de rentabilidad representa un retorno anualizado sobre el patrimonio del 37,29% (23,73% SBP) y sobre el total de los activos del 3,10% (2,24% SBP).

4.2 EL CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE LA BANCA MEDIANA

El ***FRONT-OFFICE*** es donde comienzan las negociaciones y donde éstas efectivamente se realizan. Consiste de traders, personal de marketing, y algunas veces, de otro personal de respaldo para negociaciones. El personal del front-office ejecuta las órdenes de los clientes, toma posiciones y realiza la gestión de los riesgos de mercado de la entidad. Generalmente es un área funcional y organizacionalmente distinta y separada del back-office, que es el área de las operaciones globales y la infraestructura de control de la entidad.

Rol y estructura del front-office: La función de negociación de una entidad financiera se puede categorizar según los diferentes roles que desempeña el front-office en la plaza de negociación. Las responsabilidades del front-office pueden incluir al: market-maker, hace

[45] Indice de solvencia= (Patrimonio técnico constituido/activos ponderados por riesgo). Mide la capacidad autónoma de cada institución para absorber pérdidas ó desvalorizaciones del activo, es, decir que cualquier deterioro en la calidad de los mismos sea cargado contra los recursos propios y no afecte los depósitos del público.

mercados con cotización de compra y venta; trader por cuenta propia, toman riesgo en nombre de la entidad, en base a un panorama de percepciones y expectativas económicas y de mercado; intermediario, comunican los niveles de precios de compra/venta a los comitentes potenciales y arreglan las transacciones; consumidor final: son compradores o vendedores de productos con fines de inversión o de cobertura.

Estructura organizacional: la estructura organizacional del front-office generalmente es una función de los roles particulares que desempeña. En general, cuanto mayor es el alcance de las actividades de negociación de una entidad, más estructurada es la organización de su front-office.

Entrenamiento y competencia técnica: Las funciones de soporte de negociación son técnicas y requieren de niveles de habilidad y entrenamiento que estén relacionados con el tipo de entidad y la variedad de los productos que se negocian. El personal de back-office debería demostrar un nivel de competencia tal que puedan actuar como chequeo y equilibrio del front-office, deben atraer y retener personal competente y entrenarlo en forma efectiva.

Prácticas sensatas : Las operaciones de negociación en los mercados de capitales varían en forma significativa entre las entidades financieras dependiendo del tamaño de la entidad y complejidad de la mismas; por lo tanto, las prácticas, políticas y procedimientos que se esperan de una entidad pueden no ser necesarios en otra. Evaluar la suficiencia de los controles internos requiere de un criterio sensato por parte del auditor.

La función de ***BACK-OFFICE*** completa las transacciones ejecutadas por el front-office. Es responsable de revaluar las transacciones, investiga acerca de los problemas de operaciones que pueden surgir como resultado de las actividades de negociación, brinda apoyo logístico al recinto de operaciones y debería ser el área en la que se capturan los errores y se llama la atención a los traders. Si bien el recinto de negociación y el back-office deben cooperar en forma estrecha para asegurar la eficiencia y evitar problemas, sus funciones deberían estar segregadas a fin de brindar un adecuado nivel de independencia y control.

Rol del back-office: Puede representar una o múltiples áreas (como por ejemplo, control financiero, gestión de riesgo, procedimientos contables, o custodia de valores), dependiendo de la estructura organizacional de la entidad financiera. Algunas entidades han

combinado algunas de las responsabilidades que usualmente desarrolla el back-office en una función de 'middle-office', que también es independiente de las actividades de negociación.

Debe existir una estrecha cooperación entre la unidad de negociación y el back-office a fin de impedir errores costosos. Si bien sus prioridades son diferentes, ambas funciones trabajan para el mismo objetivo de un adecuado procesamiento, control y registro de los contratos, esenciales para éxito de un área de negociación.

El back office cumple varias funciones vitales: Registra y confirma las transacciones realizadas por el front-office y provee los mecanismos de control interno para la segregación de responsabilidades. Los chequeos realizados por el back-office ayudan a la gerencia a supervisar las actividades de negociación realizadas por el front-office. Un back-office que funcione de manera adecuada va a ayudar a la integridad de la entidad financiera y a minimizar el riesgo legal, de operaciones y de liquidación.

La segregación de las funciones del front-office y del back-office minimiza las violaciones de las leyes, como el fraude o la malversación de fondos, o la violación de las regulaciones. La integridad de las operaciones se mantiene a través del procesamiento, de las confirmaciones y de las liquidaciones de las transacciones independientes. El objetivo es evitar errores potencialmente costosos, como contratos registrados en forma incorrecta o no registrados. Claramente, el personal de negociación debe estar separado del control de las funciones de recepciones, desembolsos y custodia a fin de minimizar el potencial de manipulación. Los informes regulatorios y la rendición de cuentas a la gerencia pueden ser también responsabilidad del back-office.

Las responsabilidades de gestión realizadas por el back-office varían según cada entidad. La evaluación de la exposición en una transacción contra un mercado, la liquidez o los límites crediticios establecidos puede realizarla el personal de back-office o una función de gestión del riesgo diferente, independiente de los traders y marketers del front-office. La información de gestión del riesgo también puede estar a cargo del personal de back-office. El personal de esta área puede realizar el seguimiento de la documentación legal, si bien la inicia la asesoría legal interna o externa.

Las relaciones entre las operaciones de front-office y back–office pueden ir de sistemas completamente manuales, a sistemas completamente computarizados en los que las funciones

están directamente relacionadas. La complejidad de los sistemas de enlace deberan estar relacionados con la complejidad de las actividades de negociación y de los mercados de capitales realizadas. Las operaciones manuales están sujetas a error. Sin embargo, la gerencia no debería tener un falso sentimiento de seguridad con los sistemas automatizados. Los cambios en los códigos de programación instalados a lo largo del proceso de mantenimiento, las nuevas estructuras financieras, y el uso indebido del software pueden llevar a errores de procesamiento y de cálculos. Independientemente del proceso de operaciones instalado, las funciones de back-office deberían ser sometidas a una auditoría exhaustiva.

El riesgo operativo es el riesgo de que deficiencias en los sistemas informáticos o los controles internos resulten en pérdidas inesperadas.

Control Interno: La gerencia es responsable de minimizar los riesgos inherentes a la negociación de contratos financieros. Deberían establecerse políticas y procedimientos que cubran la estructura organizacional, la segregación de funciones, los controles de los sistemas contables y de operaciones, y un informe de gestión integral. Deberían existir procedimientos formales por escrito para las actividades de compra/venta, procesamiento, procedimientos contables, de compensación y de custodia de las transacciones de contratos financieros. En general, estos procedimientos deberían estar diseñados para asegurar que todos los contratos financieros están debidamente registrados y que la gerencia superior es consciente de la exposición y de las ganancias o pérdidas que resultan de estas actividades. Los controles deseables incluyen:

- Documentación escrita que indique el rango de productos permitidos, autoridades de negociación, y contrapartes autorizadas,
- Límites a las posiciones por escrito para cada tipo de contrato o tipo de riesgo establecido por el Directorio,
- Un sistema de gestión de riesgo para monitorear la exposición que la entidad tiene al riesgo de mercado, y procedimientos escritos para la autorización de límites y los excesos de límites,
- Un sistema de gestión del riesgo crediticio que monitoree la exposición de la entidad frente a clientes y broker-dealers.

- Separación de deberes y supervisión, a fin de asegurar que las personas que realizan las transacciones no están involucradas en la aprobación de la metodología contable o los registros (las personas que realizan las transacciones no deberían estar autorizadas a firmar confirmaciones o contratos entrantes o salientes, a conciliar registros, a compensar transacciones o a controlar los desembolsos en concepto de pagos de márgenes),

4.3 CASO PRACTICO

Para el caso práctico que nos ocupa, se ha escogido a un banco de tamaño mediano del sistema financiero ecuatoriano, y debido de que se trata de una información sensible para el público se ha omitido el nombre del Banco objeto de estudio, sin embargo para el efecto se denominará "BANCO ANDINO".

El desarrollo del caso se empezará con una visión general del Banco y del negocio, seguidamente se expondrá los resultados de la auditoría integral (ex trasitu e in situ) practicada a la entidad y sobre la información financiera que es de conocimiento público y que se encuentra publicada en la página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se realizará el análisis de la situación financiera ex antes y ex post a la auditoria integral practicada al Banco Andino, el alcance del análisis será a partir del 2002 al 2004 e incluye junio del 2005; y con el objetivo de analizar si las deficiencias determinadas en la auditoria han sido corregidas o no, se ha considerado utilizar dos herramientas de evaluación como es el cuestionario COSO[46], que nos permitirán identificar si los sistemas de control implementados por la entidad le proporciona una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos acerca de la efectividad y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables, y el cuestionario de administración de riesgo crediticio utilizado por la Superintendencia de bancos y Seguros, a través del cual nos permitirá establecer si los esquemas de administración y control del riesgo de crédito está acorde al perfil de su riesgo.

[46] http://www.theiia.org/iia/index.cfm?doc_id=378; COSO, desarrollo una serie de preguntas que ayudan a los gerentes, directores, comités de auditoría y auditores internos a comprender mejor sus sistemas de control interno.

BANCO ANDINO

La Alta Dirección del Banco ha decidido actualizar su plan Estratégico período 2004-2005 con el objetivo de convertir al Banco en una institución eficiente y rentable, financieramente sólida y que pueda proyectar el desarrollo de sus negocios en el largo plazo, satisfaciendo así las necesidades de los accionistas y colaboradores. En este proceso ha participado el equipo gerencial y demás personal del Banco (Ver anexo No. 5).

4.3.1 Misión y Visión

Misión.- El Banco Andino es una organización de alto rendimiento y excelencia profesional que ofrece productos y servicios financieros de calidad, adecuados a las necesidades de su mercado objetivo, con atención ágil y personalizada, garantizando seguridad, y contribuyendo así al desarrollo de nuestro país.

Visión.- El Banco es una organización estructurada para llegar primero y con productos y servicios de calidad superior para atender las necesidades de su mercado objetivo; siendo un apoyo en el crecimiento económico de sus clientes, desarrollando íntegramente a su equipo humano y proporcionando una rentabilidad atractiva a sus accionistas.

4.3.2 Operaciones, mercado objetivo y línea de negocio

Operaciones: Todas las permitidas en el artículo 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Mercado objetivo: De manera prioritaria, orientará sus servicios financieros a su nicho de mercado definido; instituciones y empresas; y personal de las mismas. Como una estrategia de soporte, el Banco también dirigirá esfuerzos comerciales hacia otras regiones del país, principalmente con productos financieros para el mercado de consumo y para empresas pequeñas y medianas.

Línea de negocio: Su negocio se ha orientado a la banca empresarial y personal.

Banca Empresarial: Atender necesidades financieras de empresas de tamaño mediando y grande tanto de su nicho de mercado como del sector civil, que presentan perspectivas claras y medianas de crecimiento y sostenibilidad financiera. Por el tamaño del banco se ha definido el mercado objetivo como:

PYMEs:

Pequeñas: ventas de menos de US$ 500 M

Medianas: ventas entre US$ 5001 M y 2 MM

Empresarial:

Pequeñas: ventas de entre US$ 2 y 5 MM

Grandes: ventas entre US$ 5 y 8 MM

Banca Personal : Orientado a atender líneas de crédito para vivienda, de consumo, comercial, vehículos y captaciones.

Créditos de vivienda: Financia la compra de vivienda nueva o usada, ampliación, terminación y/o remodelación. Su nicho de mercado es un segmento alto, medio y medio bajo.

Créditos de consumo: Financia las necesidades de consumo en general, como estudios, viajes, etc., tanto de su nicho de mercado como del segmento civil. Su nicho de mercado es el estrato medio y medio bajo.

Crédito de comercial: Financia las necesidades de capital de trabajo o adquisición de activos fijos de pequeños negocios, ya sea manejados a título personal o como empresas.

Crédito de vehículos: Financia la compra de vehículos nuevos usados (livianos de uso particular). Su nicho de mercado es un segmento, alto, medio alto, medio y medio bajo.

4.3.3 Objetivos estratégicos

Colocaciones:

- Incremento en colocaciones directas y contingentes en clientes seleccionados
- Incremento de la participación de mercado de crédito directo
- Estructurar portafolio de productos y servicios adecuados al mercado objetivo
- Satisfacer necesidades de financiamiento de clientes y no clientes.
- Incrementar la participación de la cartera de crédito del banco en el sistema financiero a 3.30%, nivel esperado US$ 128 MM. 17,2% del incremento en Banca de empresas,.
- La cartera de vivienda debe presentar al menos el 20% del portafolio total del Banco y un 35% de las colocaciones brutas de Banca personal. Lograr un crecimiento neto de US$ 9 MM a diciembre 2005. La tasa de rendimiento estará en promedio del 10%. Mantener una morosidad de menor o igual al 2%.
- La cartera de consumo debe representar al menos el 30% de las colocaciones brutas de banca personal. Posicionarse en el segmento de financiamiento a empleados de empresas y desarrollo de relaciones con empresas. Desarrollar servicios y productos especializados. La tasa de rendimiento estará en un promedio del 13%. Lograr un crecimiento bruto de US$ 7.9 MM para diciembre del 2005.
- La cartera de consumo comercial debe presentar máximo del 5% de las colocaciones brutas de Banca personal. Atender reactivamente al segmento comercial . tasa de rendimiento generada por la máxima convencional. Mantener una morosidad menor o igual al 3,5%.
- Especializar fuerzas de ventas y concentrar su gestión en la parte comercial
- Implementación de la fábrica de crédito para disminuir tiempos de respuesta y carga de trabajo a los oficiales tanto para colocación (análisis/instrumentación) como cobranzas.
- Implementar un sistema de Workflow que permita automatizar todas las etapas del proceso.

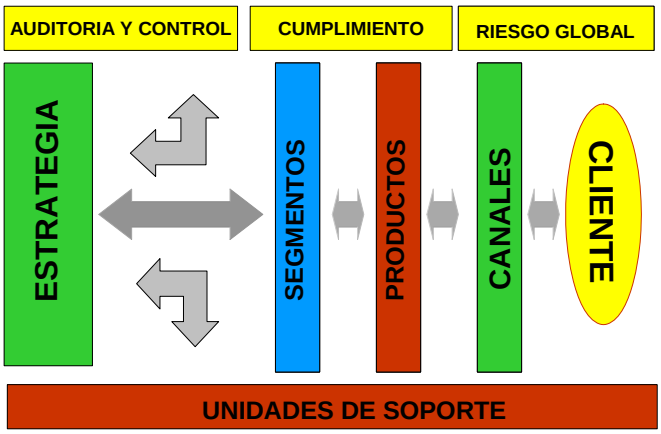
Captaciones:

- Cuentas de ahorro (ahorro programado para vivienda, ahorro común).

- Cuentas corrientes (saldos promedios y reciprocidad, sobregiros contratados).
- Servicios de cuenta (administración de roles de pagos, transferencias del exterior, pagos de servicios, servicios electrónicos y telefónicos)
- Inversiones, rediseñar el producto depósitos a plazo , alcanzar un total de captaciones por US$ 24.7 MM. Mejorar la estructura de fondeo del banco acorde al promedio del mercado. Lograr un crecimiento neto de US$ 6 MM para diciembre del 2005.
- Definir estrategia de tasas de interés orientada a las expectativas del mercado objetivo
- Buscar otras fuentes de fondeo de largo plazo con el fin de disminuir la concentración y volatilidad (emisión de obligaciones).

4.3.4 Segmento, productos y canales

4.3.5 Organigrama funcional



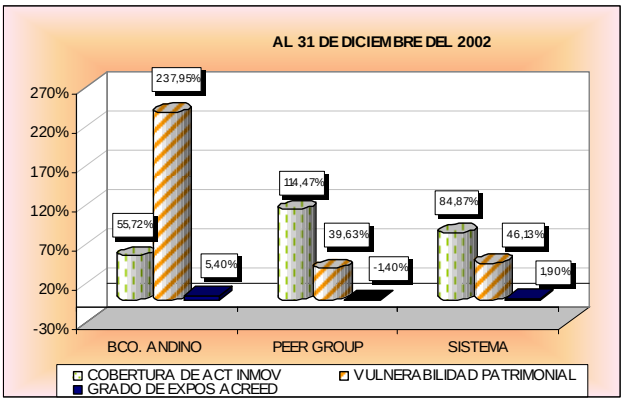
4.3.6 Situación Financiera del Banco Andino al 31 de diciembre del 2002

El análisis de la situación financiera del Banco Andino se realizó utilizando los componentes CAMELS. El sistema CAMELS, otorga un marco general para la evolución de la viabilidad financiera de las entidades bancarias, calidad de la estructura financiera del balance, calidad operativa general, así como también el grado de cumplimiento de las normas prudenciales.

A continuación se encuentra de manera resumida los principales aspectos determinado del análisis de la situación financiera del Banco con corte al 31 de diciembre del 2002, antes de efectuar la supervisión in situ, análisis que se hizo en base a los estados financieros e indicadores publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros en los boletines financiaros que son de conocimiento público; sin embargo, en el anexo No. 6, se encuentra el análisis completo de la entidad en le periodo indicado.

CAPITAL

De acuerdo a la norma vigente para el cálculo del patrimonio técnico constituido (el patrimonio secundario no puede ser mayor al 150% el patrimonio primario), al 31 de diciembre del 2002 el índice de solvencia y la posición excedentaria alcanzado por el Banco se sustenta en el capital primario que es 1.2 veces el capital secundario, lo que significa la existencia de aportes en efectivo en similar proporción que los ajustes contables.



Sin embargo, de que el nivel de solvencia es levemente superior al mínimo requerido (9%) establecido en el artículo 47 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, este no es suficientemente amplio que le permita cubrir la actual estructura de riesgo del negocio, pues aún no reconoce los riesgos revelados en el balance.

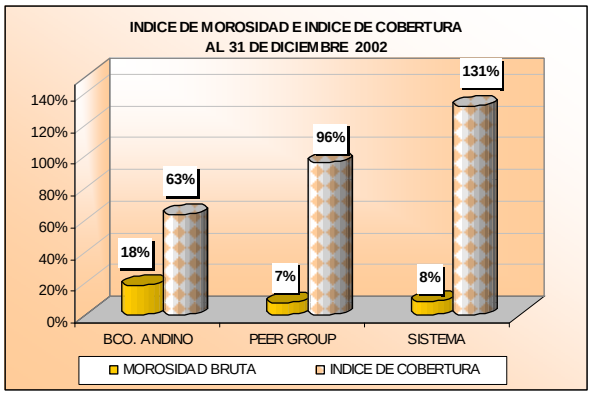
Adicionalmente, el patrimonio debe fortalecerse para cubrir la brecha estructural y sostener de una manera saludable el crecimiento del negocio.

No obstante que la entidad cumple con el nivel de solvencia reglamentario, la cobertura patrimonial de activos inmovilizados alcanzó el 55,72%, (siendo los óptimo que sea igual o superior al 100%), lo que evidencia una escasa cobertura con respecto al potencial de activos inmovilizados que reporta el Banco, y por tanto una exposición de los acreedores financieros del 5,40% (siendo lo óptimo que sea menor o igual a cero), situación que se explica fundamentalmente por el marcado deterioro de su cartera de créditos, que le exige un mayor requerimiento de provisiones, condición que de seguirse manteniendo, le demandaría un incremento adicional de capital, que reduciría el potencial riesgo de insuficiencia patrimonial.

CALIDAD DE ACTIVOS

El Banco, presentó problemas en la estructura financiera de su balance, puesto que la porción de pasivos con costo superó a los activos productivos, generando una brecha estructural[47]/ AT del -4.63% lo indica que parte de los activos improductivos son financiados con pasivos con costo, con su consecuente impacto en el margen financiero.

Registró deterioro en la calidad de la cartera básicamente en la cartera comercial (22%), seguida de la de vivienda (14%) y consumo (5%), que se observa en los indicadores de morosidad que son los más altos del sistema financiero.



La morosidad bruta global se elevó a 18.47% (13.75% diciembre 01.), indicador que se ubica muy por encima del peer group (7.22%) y del sistema de bancos privados (8.38%); y se explica por el aumento de la cartera en riesgo (cartera vencida y que no devenga intereses) en

[47] Brecha estructural= Activos productivos- pasivos con costo. Como es negativo significa que los activos productivos o rentables resultan inferiores a los pasivos con costo o onerosos, parte de los activos no

el 146% con relación a diciembre del 2001, denotándose dificultad en la recuperación de la cartera de crédito en riesgo, lo cual al afectar la calidad de sus activos, aumentó la vulnerabilidad patrimonial[48] al 87.78% (51.04% diciembre 01), lo que supone que el patrimonio de los accionistas estaría comprometido para cubrir posibles pérdidas no esperadas por el deterioro de su cartera, por lo que se hace necesario el requerimiento adicional de patrimonio que le permita cubrir posibles pérdidas por la mala calidad de su cartera.

La cartera se concentra en la cartera comercial (76,23% /TCBr), seguida de la vivienda (14,59% /TCBr) y de consumo (9,18% /TCBr), en el mismo orden la morosidad es como sigue 21,56%, 10,67% y 5,22%, observándose que el deterioro de la cartera se focaliza en el segmento de cartera otorgada a los sectores productivos, determinándose un alto riesgo crediticio. Lo dicho se ratifica al observar que por tipo de riesgo el 20% corresponde a la cartera subestándar (C,D y E), seguido del 23% por la categoría de riesgo potencial y el 57% en la categoría de riesgo normal.

El aumento de la cartera en riesgo, no ha ido acompañada con el incremento de las provisiones en las mismas proporciones, pues el nivel de cobertura para la cartera problemática fue del 63% , lo que evidencia que el banco no cuenta con una adecuada cobertura para cuentas incobrables que le permita cubrir cualquier eventualidad de no recuperación de su cartera.

MANEJO Y GESTION

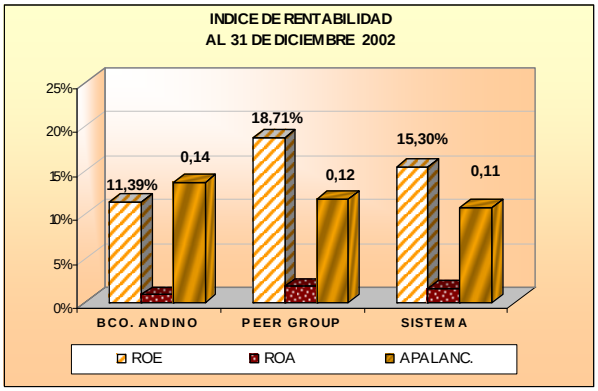
La cartera de crédito en riesgo que representó el 18,5 por ciento de la cartera bruta, presionó su gestión operativa que todavía no alcanza los niveles necesarios de ingresos operativos para cubrir los requerimientos de provisiones y de operación que absorben el margen bruto financiero[49] en el 121%, provocado por la mala calidad de sus activos.

---

rentables (improductivos) se están financiando con pasivos onerosos, es decir pasivos que la entidad tienen que remunerar.

[48] Vulnerabilidad patrimonial= (Cartera improductiva/patrimonio + resultados). Coeficiente que relaciona la cartera improductiva (que no devenga intereses y vencida) con los recursos propios de la entidad. Permite determinar la debilidad en el patrimonio de la institución, a razón de los riesgos en el retorno de las colocaciones crediticias que presentan morosidad y cuyo monto excede las provisiones para contingencias.

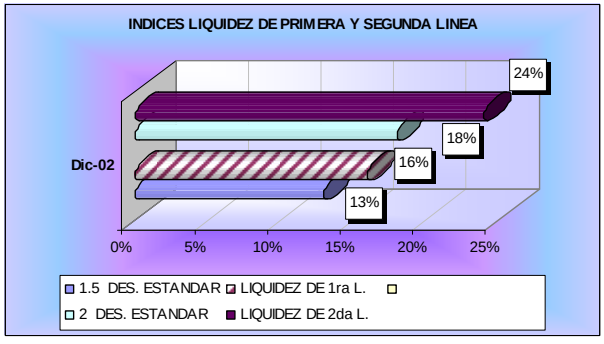
RENTABILIDAD



El Banco al cierre del 2002, registró una disminución en el resultado neto del ejercicio económico, registrando utilidades por US$ 1.118 miles, la cual comparada por ejercicios anteriores en los que mantenía crecimientos importantes, da como consecuencia una baja en el posicionamiento dentro del sistema.

Este decrecimiento se explica por el aumento del gasto de provisiones que llegan a representar el 40,21% de los ingresos totales y de los gastos operacionales que sobre absorben el margen neto financiero en el 121%, con lo cual el margen de intermediación fue negativo en US$ 1.421 miles, los mismos que son cubiertos por ingresos extraordinarios, que se constituyen una fuente de la utilidad del año. Los ingresos extraordinarios provienen de la recuperación de activos.

LIQUIDEZ



Si bien las principales fuentes del banco provienen de su nicho de mercado, que son de bajo costo, se observa que existe una alta volatilidad y concentración de los depósitos a la vista y ligeros niveles de cobertura de los activos líquidos frente a los pasivos exigibles, podría ocasionar un riesgo potencial de liquidez.

[49] Grado de absorción del margen financiero = (Total gastos operativos /margen bruto financiero) permite evaluar en que proporción los gastos de operación consumen el esfuerzo del negocio de intermediación financiera.

De acuerdo con el reporte de liquidez estructural, se aprecia que la liquidez de primera y segunda línea igual a 16% y 24%, cubre la volatilidad ponderada de las principales fuentes de fondeo (6,5) multiplicada por 1.5 y 2 desviaciones estándar igual a 13% y 18%, en su orden, determinándose una ajustada cobertura de los activos líquidos para las fuentes de fondeo de primera y segunda línea.

CONCLUSION

Los principales riesgos del Banco General Andino se derivan de la calidad del sistema para administrar los riesgos de crédito y liquidez, los cuales han incidido en la baja rentabilidad y en un potencial riesgo de insuficiencia patrimonial, en tanto el principal activo de riesgo de la institución (cartera de créditos) no sea adecuadamente saneado. Mientras tanto, el Banco está limitado para aumentar su cuota de mercado, incrementar la actividad financiera, absorber pérdidas y desvalorización del activo, realizar nuevas inversiones, tener accesos a fuentes alternativas de fondos y constituir reservas adicionales por valuación de los activos de riesgo, es decir, limitada la consecución de los objetivos estratégicos y operativos del patrimonio.

4.3.7 Resultados de la auditoria

Los aspectos más importantes del proceso de supervisión integral efectuado al Banco Andino, se resumen a continuación (Ver anexo No. 7).

- El Plan de Trabajo de Auditoría Interna se cumplió en un 60%, aproximadamente. Los procedimientos y el alcance aplicados por auditoría interna para la evaluación de la cartera de créditos y contingentes e inversiones fueron insuficientes e ineficaces.
- Auditoría Interna no cumplió en forma adecuada, eficaz y oportuna en informar al Directorio los resultados de la auditoría efectuada al área de crédito, donde se determinaron irregularidades, ocasionando un deterioro de la cartera y la situación financiera de la entidad.

- El plan estratégico que disponía la entidad, tenía lineamientos generales. No hubo el involucramiento de las demás áreas del Banco, y no ha sido aprobado por el Directorio, no son preparados oportunamente y presentados a las áreas respectivas, antes del inicio de cada ejercicio económico.
- Débil gestión en la administración del riesgo crediticio, obligando al Directorio a la reestructuración de todas las áreas de la entidad, ocasionando la renuncia del Gerente y Oficiales de Crédito, Auditor Interno, Gerente de Recursos Humanos, de Operaciones y posteriormente, del Gerente General; correctivos necesarios y prudentes ante las debilidades determinadas.
- Los manuales que dispone la entidad se encontraban desactualizados ya que no incorporan todas las políticas y procedimientos implementadas por la entidad.
- No cuentan con un adecuado sistema de control y no se determinó preventivamente las debilidades en los procesos.
- Los sistemas de información de la entidad no contemplaban aspectos relevantes y oportunos para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia y del Directorio, que permitan tomar acción correctiva en las áreas de riesgo y direccionar adecuadamente el negocio.
- Se determinó una falta de cumplimiento de las políticas y procedimientos por parte del personal de las diferentes áreas de negocio, y ausencia de un sistema de información preventivo que le permita efectuar en forma adecuada y oportuna la prevención del lavado de activos.
- Alta dependencia tecnológica con una entidad bancaria que le presta los servicios tecnológicos, no le permite adecuar el sistema a sus procesos y a sus propias necesidades, lo que ocasiona la práctica recurrente de procedimientos manuales para depurar la información.
- Un volumen importante de operaciones de crédito se otorgaron sin contar con un adecuado análisis del cliente, sin realizar el debido seguimiento y sin cumplir con las políticas y procedimientos vigentes.

- La entidad no contaba con un sistema de información gerencial que le permita conocer en detalle la situación de su cartera, en cualquier fecha, desagregada por oficinas, por destino, por riesgo, principales operaciones, situación de grupos económicos, etc.
- La firma de auditoría externa no contribuyó eficazmente para que el Directorio, la administración y el ente de control conozcan de manera oportuna las debilidades existentes en el área de mayor importancia para el Banco.

4.3.8 Aplicación del cuestionario coso en El Banco Andino

En 1992, COSO publicó Control Interno – Sistema Integrado, un informe voluminoso que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar por el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.

El trabajo COSO es guiar a los gerentes de las entidades, a los directorios y a los comités de auditoría que desean mejorar su comprensión acerca del control interno y de su efectividad.

El objetivo de COSO, es mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.

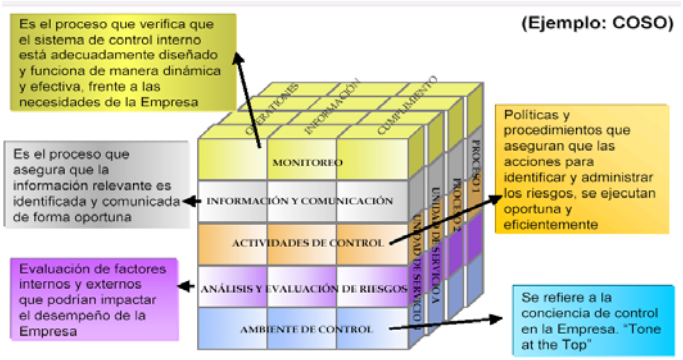
Bajo ese contexto, el control interno es definido como un proceso. Es el medio para llegar a un fin, no el fin en sí mismo. El control interno es realizado por personas. No es solamente un manual de políticas y formularios, sino que hay personas que actúan en cada uno de los niveles de la organización. Se supone que el control interno proporciona solamente seguridad razonable y no absoluta a la gerencia y al directorio de la entidad. El control interno se ajusta al logro de objetivos en una o más categorías separadas pero superpuestas.

Para alcanzar estos objetivos, los siguientes cinco componentes interrelacionados de control interno deben estar presentes y en funcionamiento:

- **Ambiente de control**: Etica de trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, moral;
- **Evaluación de riesgo**: Mecanismos para identificar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio;

- **Actividades de control**: Políticas, procedimientos, atribuciones (incluyendo aquellos que pueden ser redundantes o que no agregan valor). ;
- **Información y comunicación**: vertical que es crítica en todos los niveles arriba mencionados; y,
- **Monitoreo**: Realizar cambios basados en ese aprendizaje.

Implantar un modelo de control



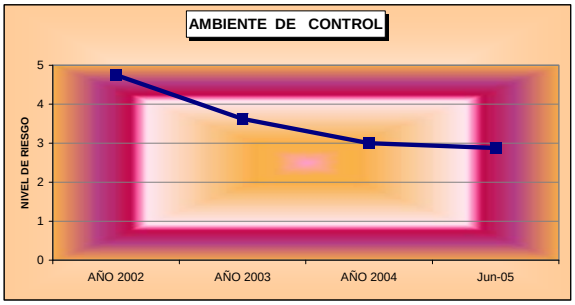
COSO también desarrolló una serie de preguntas en base a los cinco componentes que ayudan a los gerentes, directores y comités de auditoría a comprender mejor sus sistemas de control interno. Cuestionario que se aplicó al Banco Andino (Ver anexo No. 8), por el período comprendido del 2002 al 2004 e incluido junio del 2005, con el fin de tener una visión general sobre las mejores prácticas de control interno implementado por la entidad, y analizar si las debilidades determinadas en la auditoria in situ han sido corregidas o persisten. Cabe indicar que el desarrollo del cuestionario se ha hecho en base a los informes del área de Auditoria Interna del Banco, el resultado de su aplicación son los siguientes:

4.3.8.1 Ambiente de control

El ***ambiente de control***, consiste en el establecimiento de un entorno que estimule al personal de la empresa con respecto al control de sus actividades. Pues es el que determina la forma en como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos.

En el siguiente gráfico se observa la evolución que ha tenido el banco en cuanto a la mejora del ambiente de control que establece el tono de una organización y constituye la base para un sistema de control interno eficiente.

El Banco en el año 2002 no contaba con suficientes controles, lo cual ocasionó un deterioro de su estructura financiera y hubo un cambio en la plana mayor de Administración del Banco con un redimensionamiento en cuanto a sus políticas de mercado y negocios, que empezaron a implementarse durante los dos últimos meses del 2002 y de cuya gestión se esperaba ver resultados durante el año 2003; sin embargo, los resultados recién se empiezan a ver en el año 2004, cuando la nueva Administración dio prioridad al reordenamiento del Banco y a la transparencia de la calidad de su cartera, su principal riesgo, dejando para una segunda etapa la reactivación del crecimiento del negocio.



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

Es así, que a partir de octubre del 2003, el Banco empieza con la elaboración del Plan Estratégico para los dos años siguientes (Ver anexo No.5). El plan se desarrolló en base a un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Así como también en una análisis de la línea de negocio y mercado objetivo entre otros. Para la elaboración del plan, presupuesto y proyectos a ser desarrollados, conforme a los objetivos estratégicos establecidos por el banco para los siguientes años; no sólo contó con la participación de la Alta Dirección y demás ejecutivos, sino también participaron las unidades de negocios, de apoyo y todo el personal del Banco.

El plan estratégico del Banco Andino para el año 2004 –2005 contempla una revisión de aspectos estratégicos tales como Visión, Misión y Mercado Objetivo y adicionalmente objetivos de negocio y aspectos tácticos. Dentro de los objetivos fijados, el de mayor relevancia es el reordenamiento del área de crédito, el análisis minucioso de la situación crediticia de los principales clientes del Banco y el inicio proceso agresivo de recuperación y reestructuración de operaciones crediticias con comportamiento deficiente. También, se realizará una

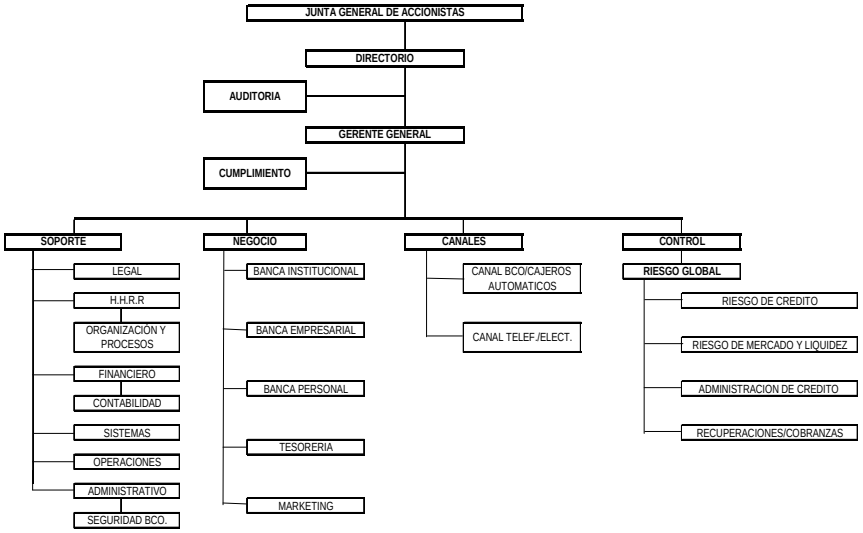
adecuación de la estructura organizacional para cumplir de mejor forma con los objetivos del negocio que permita impulsar un crecimiento agresivo de la colocación de cartera.

El Plan Estratégico y sus objetivos básicos del negocio fue conocido y aprobado por el Directorio, con base en este documento se elaboró el plan de negocios y el presupuesto para el segundo semestre del 2004 y del 2005 incluyendo objetivos macros y metas específicas de cumplimiento para cada área de negocio y rubro de gastos.

Se establecieron valores institucionales tales como: honestidad, transparencia, trabajo en equipo, competencia, voluntad de servicio, compromiso y desarrollo personal y permanencia.

Al momento, el Banco cuenta no sólo con el Manual de Funciones, sino que además ya tiene identificadas las responsabilidades y funciones de todas las áreas y cargos de la entidad. Durante el primer semestre del 2004, el Departamento de Recursos Humanos llevó adelante las siguientes tareas: a) un proceso de reordenamiento del organigrama estructural; b) levantamiento y descripción de funciones; c) determinación de perfiles mínimos necesarios para desempeñar un cargo o función; y d) se inició un proceso de evaluación por competencias basados en el modelo Hay-Mac-Bear. Adicionalmente, se conformó la Unidad de Riesgo Global con la finalidad de que el Banco pueda mitigar, controlar y hacer un seguimiento de los principales riesgos (crédito, liquidez, tasa y mercado).

La conformación de la nueva estructura organizacional general es como sigue:



También se crean varios comités con sus perfiles y competencias debidamente definidas, tales como el comité ejecutivo, de negocios, de control, comité de ética, de auditoria, comité de riesgo integral, entre otros, funciones y actividades que se encuentran detalladas en el anexo No. 5

En el plan además, se ha definido con más claridad las estrategias de mercado y generación de negocio, por tipo de banca, una estrategia clave de diferenciación frente a la competencia, organizar su estructura operativa y de servicios para que se enfoque al negocio teniendo como prioridad facilitar la venta de productos y generar valor agregado en la post-venta y gestión de servicios.

Se pretende definir e implementar una plataforma tecnológica que permita que el Banco recupere su autonomía en la administración y diseño de sus procesos automatizados y de manejo de información, de tal forma que respondan de manera más oportuna y eficiente frente a las necesidades actuales y futuras del negocio.

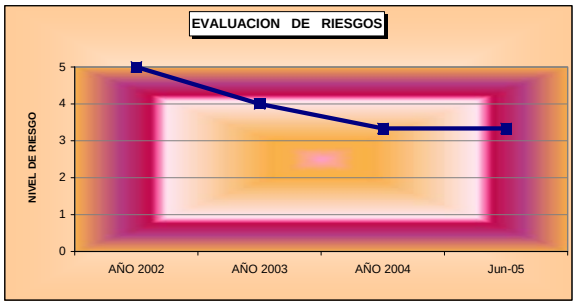
Continuar con el proceso de profesionalización de todo su personal a través de programas de desarrollo y fortalecimiento de competencias, destrezas y conocimientos. Permitiendo de esta manera que la institución cuente con un equipo humano estable, eficiente, productivo y comprometido.

En cuanto a la colocación de crédito se ha establecido diversificar en términos de montos colocados, plazos de colocación y sectores económicos. Sistemáticamente se corregirá brechas importantes entre el fondeo y la colocación de recurso. Y sobre todo se seguirá en el proceso de depuración de los clientes que le generan alta morosidad y disminuir el riesgo de crediticio que aún persiste.

La estrategia de liquidez sigue siendo relevante. Esta debe permitir que el banco mantenga una base de liquidez de respaldo que pueda responder en forma adecuada frente a necesidades imprevistas producto de la volatilidad de nuestro entorno económico y político.

Aspectos todos estos, han contribuido mejorar el ambiente de control al interior del Banco, mismos que se ven reflejados en los resultados e indicadores financieros en el período analizado y al que haremos referencia más adelante.

4.3.8.2 Evaluación de riesgos



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

La evaluación de riesgos representa la orientación de todos los recursos y esfuerzos hacia la constitución de un sólido control interno efectivo, puesto que pasa por fijar los objetivos de la institución e identificar los factores críticos para su éxito. En esta línea una vez que han sido identificados los factores críticos, la gerencia de una institución tiene la responsabilidad de establecer los criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia. Un sistema de control interno efectivo permite que la gerencia valore, monitoree y maneje los riesgos más importantes.

A fin de evaluar los riesgos asumidos por la entidad, se creó la Unidad de Riesgos y durante los meses de mayo y junio del 2004 adecuó los Manuales de Administración del Riesgo de Crédito y el de Administración Integral de Riesgos conforme lo determina la Resoluciones[50] No. JB-2004-602 y JB-2004-631 de fechas 09 de diciembre del 2003 y 22 de enero del 2004 respectivamente (Ver anexo No.9), su análisis y revisión contó con la participación de las Unidades de Riesgo, Negocios, Operaciones, Procesos, Legal y Auditoría. Manuales fueron aprobados por el Directorio del Banco en junio del 2004.

En sesión de Directorio, el Banco aprobó la designación del Comité de Administración Integral de Riesgos integrado por un vocal del Directorio, quien es el que preside, el Gerente General y el Gerente de Riesgos Nacional. Además, constan como invitados los Gerentes de Negocio, Tesorero y Gerente financiero sin derecho a voto.

Los miembros de la Unidad de Riesgo lo integran el Gerente de Riesgo, Analista de riesgo operativo, Analista de riesgo de mercado y de liquidez, Jefe de administración de crédito (control a políticas y procedimientos), Administrador de claves a usuarios, Analista de riesgo de crédito, analista junior, Jefe de informes de crédito de Scoring.

[50] Resoluciones que se encuentran incluidos en el Título VII, Subtitulo VI "De la gestión y administración de riesgos", Capítulo I y II, de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta bancaria.

En julio del 2004 el Banco Andino remitió a la Superintendencia de Bancos y Seguros el Manual de Administración Integral de Riesgos, este manual contempla las estrategias, políticas, proceso y procedimientos de administración de crédito, mercado y liquidez, límites de exposición, procesos de información y reportes a ser utilizados; también envió el cronograma que contempla las fechas máximas del cumplimiento de los lineamientos establecidos en el Art. 6, Sección II, Capítulo I, Subtítulo VI .- De la Gestión y Administración de Riesgos, Título VII.- de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

Es importante indicar que estos y el resto de Manuales se han divulgado a toda la organización y se encuentra a disposición de los empleados y funcionarios en un sistema denominado “Public” para su consulta sin necesidad de requerir de una clave para su acceso.

Durante el tercer trimestre del 2004 el Banco dio prioridad a la implementación de los Sistemas de Administración de Riesgos Integrales, relacionados con la gestión de los riesgos de crédito, liquidez, mercado y operativo. También, emprendió cursos de capacitación sobre Riesgo Operacional, cuyo desarrollo se lo hizo desde su enfoque conceptual y metodológico, análisis de procesos y riesgos del negocio y el análisis de impacto y mapa de riesgos aplicados al Banco. En una segunda fase se inició con el cronograma para la generación de la Matriz de Riesgos Operativos a ser implantado hasta junio del 2005. El personal que participó en estos cursos fueron a nivel de funcionarios y a empleados que tienen un perfil de Jefatura tanto de las áreas de apoyo como de negocio.

Además, se emprendió cursos de capacitación sobre riesgo operacional, análisis de procesos y riesgos del negocio, y el análisis de impacto y mapa de riesgos aplicados.

El área de Sistemas, de Riesgo Global y de Auditoría Interna, recibieron también capacitación sobre los métodos de valoración de riesgos (VAR), con la finalidad de entender el concepto y la metodología para estimar la volatilidad de las fuentes de fondeo para efectos del control del riesgo de liquidez.

En el segundo trimestre del 2005 la Unidad de Riesgos ha dado prioridad al Riesgo Operativo, enfocado al Sistema de Administración de la Información (Tecnología) en donde se ha identificado los Riesgos que tiene el Banco y los controles que se implantarán para cada uno ellos, los responsables del cumplimiento son personal del área de Riesgos y de Sistemas,

según el cronograma establecido, algunas de estas actividades se desarrollarán en el transcurso de este segundo semestre y otras durante el primer semestre del año 2006.

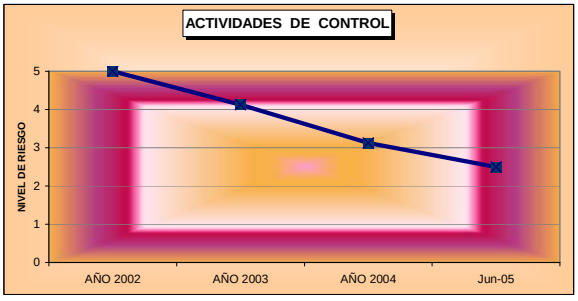
Respecto al tema de Riesgos, y planes de acción, se han desarrollado proyectos para el mejoramiento del sistema de administración de Bases de datos, data warehousing, segmentación de clientes, desarrollo de iInternet por módulos, sistema de administración de garantías y automatización de pruebas departamentales que se desarrollaron en el transcurso del 2005.

Además como proyecto, consta el desarrollo del cronograma de levantamiento de mapa de riesgos operativos para el primer trimestre del 2005 que incluye evaluación de procesos críticos y generación de políticas de control para cada uno de los procesos del Banco, estos son: captaciones, colocaciones, asesoría legal, gestión de compras, materiales, servicios logísticos y activos fijos, gestión regulatoria, administración de información, de seguridades, de riesgos de recursos humanos, de sistemas y tecnología, de portafolio de documentos de inversión y planificación y gestión estratégica.

4.3.8.3 Actividades de control

Las ***actividades de control*** son aquellas que realizan el personal y la gerencia de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Las actividades están descritas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control usualmente implican dos elementos básicos el establecimiento de una política que pueda cumplirse y, sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política.



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

Bajo este enfoque la actual administración del Banco, considerando que era necesarios redefinir las políticas y procedimientos existentes, desde el segundo trimestre del año 2003, ha actualizado las políticas y los manuales de procedimientos a efectos de mejorar los

procedimientos de control en todos los procesos para los diferentes productos y servicios que ofrece el Banco, principalmente el relacionado con crédito, gran parte de los temas que trata las Resoluciones No. JB-2004-602 y JB-2004-631 de fechas 09 de diciembre del 2003 y 22 de enero del 2004 respectivamente, ya constan en los diferentes manuales de procedimientos y políticas, los mismos que previo a su divulgación en toda la organización fueron aprobadas por el Directorio del Banco.

En lo que se refiere al grado de difusión de las políticas, procedimientos y resoluciones, el Banco ha establecido dos formas de transmitirlas a toda la organización:

1) Para el personal nuevo se provee de una inducción completa. El nuevo empleado va conociendo todo el proceso, y se le expone sobre las políticas y procedimientos vigentes y el grado de adhesión que se exige tanto al personal interno como externo, para minimizar los riesgos de violaciones a los mismos o exposiciones a riesgos innecesarios.

2) Para el personal permanente, se dispone del sistema carpeta denominada "PUBLIC" mediante el cual, se puede acceder a la información relacionada con las políticas y procedimientos vigentes para todos los productos (Manual de procedimientos). Esta herramienta de información no solo permite que los manuales estén actualizados, sino principalmente, permite que el personal tenga disponible, en cualquier oficina, la información necesaria para procesar las transacciones de la manera establecida.

La existencia, actualización, difusión y cumplimiento de políticas, procedimientos y estrategias establecidas permiten identificar, evaluar, controlar y administrar los riesgos acorde al volumen y complejidad de las transacciones.

Se tenía previsto hasta fines del 2004, concluir con la migración de la información a la nueva plataforma tecnológica a la entidad bancaria que le presta los servicios tecnológicos, bajo esta nueva plataforma este sistema será capaz de proveer a la administración y a las áreas involucradas, toda la información necesaria para identificar, medir, controlar y monitorear las exposiciones de riesgo que el Banco está asumiendo y de apoyar en la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

No obstante, hasta que ello ocurra el Banco Andino tiene establecidos procedimientos de control, para el efecto se ha desarrollado una herramienta automatizada

denominada Sistema de Información Gerencial (SIG), según la entidad con este aplicativo se cuenta con información confiable, oportuna y adecuada; además este sistema facilita para la toma de decisiones tanto para las áreas de apoyo como del negocio.

En el segundo trimestre del 2005 la Unidad de Riesgos ha dado prioridad al Riesgo Operativo, enfocado al Sistema de Administración de la Información (Tecnología) en donde se ha identificado los Riesgos que tiene el Banco y los controles que se implantarán para cada uno ellos, los responsables del cumplimiento son personal del área de Riesgos y de Sistemas, según el cronograma establecido, algunas de estas actividades se desarrollarán en el transcurso de este segundo semestre y otras durante el primer semestre del año 2006.

Es así que la administración esta participando en talleres sobre este riesgo, con la finalidad de determinar bajo una metodología los riesgos importantes y establecer mecanismos de control para mitigar estos riesgos, de tal manera que se cumplan con los objetivos propuestos en el plan estratégico y presupuesto.

Adicionalmente, la administración del Banco a través del área de Recursos Humanos ha dado prioridad a la valoración de cargos por cada una de las posiciones determinadas por el Banco, para el efecto se contó con el asesoramiento del personal de la firma auditora externa, considerando la importancia que tienen las competencias en el desempeño de los cargos, especialmente el de integridad, complementando que existan una adecuada segregación de funciones, de esta manera se mejora el control interno y por ende se mitigan los riesgos.

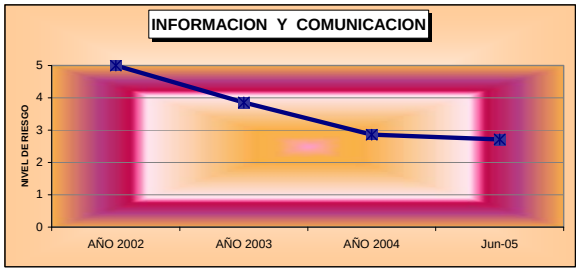
El sistema de control diseñado por la actual Administración del Banco, asegura en términos generales, que todas las transacciones quedan incorporadas en los registros de la entidad, en los términos y condiciones aprobadas por los niveles respectivos. Podemos comentar adicionalmente que los procedimientos de control permiten identificar oportunamente los errores importantes para que la administración actúe sobre ellos.

La actual administración ha establecido varias gestiones desplegadas para promover la existencia de una cultura de control en toda la institución. La cultura de la esta organización es promover la existencia de un control a todo nivel. Estos controles evitan que los usuarios completen una transacción si previamente no se ha satisfecho los requisitos establecidos, como niveles de autorización, lógica en los datos tales como fechas, tasas, vencimientos, etc.

Adicionalmente, existen los controles departamentales que implica que cada área, funcionario o departamento responsable de las cuentas asignadas deben mantener los archivos físicos que sustentan sus cuentas.

En el caso de Auditoría Interna, cumple con la visita a todas las oficinas para verificar el cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos. Los desvíos que se detectan se discuten con los jefes de cada oficina y se exige su regularización. Cuando se tratan de errores que requieren modificaciones a los sistemas computacionales se direccionan las recomendaciones al área de Operaciones y Tecnología para que se incluyan dentro de las aplicaciones los controles que permitan minimizar los riesgos transaccionales u operacionales.

4.3.8.4 Información y comunicación



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

La información en el banco es identificada, capturada, procesada y reportada mediante el sistema de información gerencial (SIG), que provee información financiera para las diferentes áreas de apoyo y de negocio, a través de este aplicativo se cuenta con información confiable, oportuna y adecuada; que se entrega al personal de la entidad, en una forma y oportunidad que le permite llevar a cabo su control y sus otras responsabilidades, y facilita para la toma de decisiones tanto para las áreas de apoyo como del negocio.

El sistema de información genera documentos que contiene información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Este sistema, cumple con los tres objetivos esenciales previstos en la realización de todo sistema: disponibilidad de la información, integridad del sistema y confidencialidad de los datos.

Además, los sistemas de información contables son confiables y proveen de información oportuna a los distintos usuarios para la toma de decisiones.

La comunicación entre la Administración, la Junta, Comités, Auditoria Interna y demás áreas han mejorado al interior de la entidad, esto le ha permitido a la Administración advertir incumplimientos a las políticas, procedimientos y normas tanto internas como externas y sobre todo identificar oportunamente asuntos críticos, sobre los cuales se ha tomado los correctivos inmediatos.

En este sentido ha tenido mucha importancia el Comité de Auditoria, pues un comité de auditoría esclarecedor y proactivo es un factor poderoso para la autoregulación de la organización.

El Comité fue creado a partir del mes de junio del 2003 y el 18 de junio del 2004, fue revisado el Reglamento de dicho Comité el mismo que fue aprobado por el Directorio el 24 de junio del 2004 y que entró en vigencia a partir del 1 de julio del 2004. Los miembros que conforman el Comité poseen la experiencia y conocimiento acerca de los controles operativos y financieros, comprenden y monitorean el ambiente de control de la organización en su totalidad, trabajan y actúan en forma independiente de la dirección, supervisan la oportunidad, importancia y confiabilidad de la información operativa y financiera suministrada al Directorio, a los inversores y demás accionistas y a terceros.

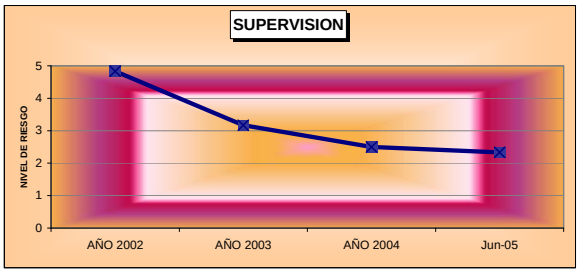
Entre las principales actividades que ha venido efectuando el Comité; es informar sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, entendiéndose como controles internos, los controles operacionales y financieros establecidos, para dar transparencia a la gestión de la administración y buscar desalentar irregularidades que podrían presentarse en los diferentes niveles de gobierno; han coordinado las actividades entre los órganos integrantes del sistema de control interno con el fin de incrementar la eficiencia, eficacia y economía del control, evitando superposiciones o reiteración de acciones; ha venido realizando actividades para asegurarse de la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna; han velado para que los auditores internos cuenten con los recursos necesarios para ejecutar sus labores de acuerdo al plan anual de auditoria interna, y, vigila su cumplimiento; ha evaluado y analizado las observaciones y recomendaciones de los auditores interno y externo y de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las debilidades de control interno, así como las acciones correctivas implementadas por la gerencia general, tendientes a superar tales debilidades, y

demás actividades contenidas en la normativa vigente de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria (Ver anexo No.10).

Actividades todas estas que son puestas en conocimiento del Directorio de forma trimestral. Los resultados obtenidos, observaciones, recomendaciones y acuerdos adoptados en las reuniones, constan en un libro de actas, el cual esta a disposición de las diferentes áreas del banco para su seguimiento y monitoreo; así como, de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

4.3.8.5 Supervisión y Monitoreo

Este elemento es fundamental en cualquier "estrategia de administración de riesgos", pues los controles internos han sido monitoreados por cada gerente departamental en forma progresiva y periódica. La indicada revisión y evaluación ha tenido como objetivo la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, así como, plantear su robustecimiento.



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

En este sentido, la auditoria interna ha dado un cambio importante al interior de la entidad, ha pasado de una auditoría tradicional, donde simplemente se evaluaban los controles internos e ir a una auditoría integral donde lo que analiza el desempeño de la organización y del control interno. Este tipo de auditoría se constituye en un instrumento eficaz de autovaloración y autoregulación. La auditoría interna estudia los procesos de riesgo y los controles internos, en este sentido no es una auditoría que juzga, no se limita a ver si se cumplieron o no los procedimientos, sino que adicionalmente evalúa la eficacia, eficiencia y desempeño de los controles y por ende plantea alternativas para mejorarlos.

La auditoría interna enfocada a riesgos ha conducido, básicamente, a mitigar los riesgos, a evaluar si las consecuencias negativas o positivas de esos eventos están afectadas por las políticas y procedimientos de controles internos de la institución. De esta manera la

auditoría interna está haciendo constantemente una revisión de procesos, transformándose efectivamente en un elemento que contribuya a mitigar los riesgos.

Además, ha permitido determinar los eventos inciertos a los que se ve expuesta la entidad , identificar, medir y priorizar los riesgos, utilizar eficientemente los recursos humanos asignados, porque designa a los auditores a hacer el seguimiento de las áreas que mayor valor agregado generen a la organización y en aquellas áreas que están expuestas a mayor riesgo.

Como parte de ese cambios, a fines de diciembre del 2003, a la unidad de auditoría interna ha incorporado a un Auditor de Sistema de la Unida de Auditoría Interna a fin de evaluar los recursos informáticos y sistema de información que dispone la institución, se ha trabajo en la automatización de algunas pruebas de auditoría (calificación de activos de riesgo y contingentes, limites de crédito, y en la generación de reportes); se puso en práctica a partir del 2004, de esta manera se genera información relevante y suficiente que ha permitido tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna.

En el análisis de las cuentas contables para determinar la razonabilidad de los Estados Financieros interviene las áreas de Riesgos, Control Financiero, Control Interno (Operaciones), Contabilidad y Auditoría, la frecuencia de estas revisiones por lo menos es mensual. Es importante señalar que el seguimiento y monitoreo de las cuentas contables lo realizan los responsables de cada área; se hace énfasis a las cuentas por Cobrar y por Pagar. El Auditor de Sistemas juega un papel importante en la generación y revisión de información para posteriormente validarla y compararla con las cifras de los Estados Financieros.

Por otra parte, los auditores externos también son una parte importante en este proceso, pues su labor se ha centrado en informar a la Superintendencia de Bancos y Seguros y al Directorio, sobre los aspectos relevantes de la auditoría aplicada a los estados financieros, el estado de resultados, el estado de flujo de caja y el estado de cambios del patrimonio por el periodo terminado el 31 de diciembre de cada año, con sus respectivas notas; y, a realizar un continuo seguimiento de las operaciones de la institución y demás funciones establecidas en el artículo 87 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y la normativa vigente de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria (Ver anexo No. 11).

Durante estos períodos (2003 y 2004) se ha observado que la mayoría de las recomendaciones realizadas tanto por auditoría interna como externa, se refieren a mejoras que se deben incluir en los procesos. No se han identificado otros errores, omisiones o desvíos deliberados por valores significativos adicionales.

La mayoría de los comentarios que contiene los informes de auditoría interna se refieren a desvíos menores que se corrigen y se notifican a los responsables del área, ya que las políticas del banco establecen que los desvíos obligatoriamente deben ser corregidos por los usuarios o responsables de las cuentas o procesos en forma inmediata, en tanto que los Gerentes del área deben supervisar que se implementen los cambios , y de esta manera se minimizará la recurrencia del error o que se impedirá que se continúe un proceso con información errónea.

Todos los informes de auditoría son discutidos con el responsable del área revisada y los comentarios son considerados para la emisión de los informes definitivos. La mayoría de las observaciones obedecen a oportunidades de mejora en los procesos de control interno con el propósito de prever y mitigar situaciones de riesgo. A través de los Informes de Auditoría o por gestión de control de las áreas de apoyo, en el caso de identificación a incumplimientos a procedimientos establecidos, el Banco ha puesto en práctica alguna de las sanciones administrativas dispuestas en el Manual de Políticas de Personal.

4.3.9 ADMINISTRACION DEL RIESGO CREDITICIO: ORIENTACION NORMATIVA

4.3.9.1 Recomendaciones internacionales

La evolución de las mejores prácticas en Administración Financiera refleja que la gestión de riesgos ha impulsado cambios significativos en la forma cómo las instituciones identifican, mitigan y asumen los riesgos inherentes a sus operaciones de crédito, destacándose los avances planteados en Basilea II, que pretende introducir los conceptos de “gestión integral de riesgos”, en el que el análisis del riesgo de crédito constituye un elemento

interactivo y dinámico, reconociendo que no es posible determinar y aplicar distintos conceptos, parámetros y normas a entidades financieras que por sus nichos de mercado, estrategias comerciales y entorno de acción son en si mismo diferentes, por lo que se acepta que el desarrollo de riesgos sea ante todo una iniciativa de la Administración de cada entidad, como parte de su cultura institucional, sobre la base de principios de prudencia financiera que pretendan preservar la integridad de los recursos administrados por dichas entidades, ya sea en calidad de depósitos o de patrimonio.

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.

Riego de Crédito	Método Estandarizado (EE)	Similar al Acuerdo vigente, pero intriduce más categorias de riesgo y posibiloidad de evaluaciones de riesgo otorgadas por agencias externas (ECAIs y
	Método Basado en Calificaciones Internas (IRB)	Se proponen dos variantes: 1) **Básico** (FIRB): los bancos estiman sólo la probabilidad de incumplimiento (o default) para cada activo. Los otros indicadores y ecuaciones son provistos por el Comité de Basilea. 2) **Avanzado** (AIRB): los bancos estiman todos los indicadores cuantitativos que requieren las ecuaciones desarrolladas por el Comité de Basilea.

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria; Basilea II, Junio 2004
Elaboración: Propia

4.3.8.2 Legislación 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 (Ver anexo No. 9).

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 de administración del riesgo de crédito deberá incluir las fases de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo de contraparte. El proceso que se implante en la institución controlada para la administración del riesgo de crédito deberá ser revisado y actualizado en forma permanente.

Metodología y procesos de Administración del Riesgo de Crédito

Las instituciones controladas deberán contar con un sistema para monitorear los niveles del riesgo de crédito en forma permanente a través de las diferentes metodologías adoptadas por cada entidad para cada modalidad de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito), dentro de las cuales se determinarán los principios y criterios generales para la evaluación del riesgo de crédito.

4.3.10 APLICACION DEL CUESTIONARIO DE RIESGO DE CREDITO EN EL BANCO ANDINO

El principal activo del Banco Andino se constituye la cartera de crédito, misma que en los años 2002 y 2003 presentó los más altos niveles de deterioro, comparado con años anteriores, y se vio reflejado en el incremento de la cartera en riesgo y en los índices de morosidad que han sido los más altos del sistema de bancos privados; originando el deterioro de la situación financiera y económica de la entidad en los años indicados, por no disponer un adecuado sistema de administración de riesgo crediticio, que le permita minimizar este tipo de riesgo. Aspectos todos estos, por los cuales considere necesario efectuar el seguimiento y evolución de este riesgo, a través del cuestionario de riesgos crediticio[51] (Ver anexo No.12).

El objetivo de aplicar este cuestionario en el Banco, es con el fin determinar si las observaciones formuladas por el organismo de control producto de la auditoria in situ sobre la administración del riesgo crediticio se han corregido, conocer sobre el grado de avance de la implementación del sistema de administración de riesgo crediticio, efectuar una evaluación de la calidad de la gestión del riesgo de crédito, en los años 2002, 2003, 2004, incluido junio 2005.

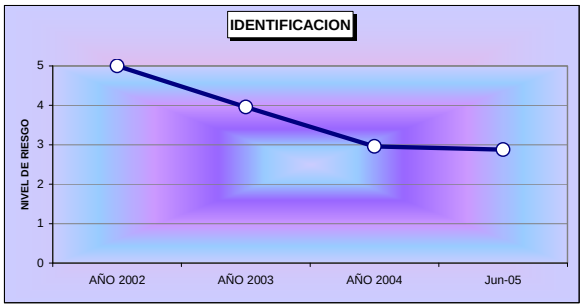
El cuestionario en mención, contiene preguntas encaminadas a evaluar, por una parte, los requisitos de formalidad que establece las disposiciones contenidas en las Resolución No.JB-2003-602 de 9 de diciembre del 2003, relacionado con las normas y procedimientos para administrar el riesgo crediticio (Ver anexo No.9), conformación de comités y unidades de riesgos, ubicaciones de las áreas, funciones definidas, informes, entres otros y por otro lado, aspectos generales, relacionados con el proceso en si de la administración de riesgo de crédito a través de la formulación de estrategia, políticas, procedimientos, estructura organizacional, metodologías, etc.

El análisis y los resultados de la aplicación del cuestionario en referencia en el Banco, se ha hecho considerando los cuatro procesos identificación, medición, control y monitoreo. A continuación se resume las mejoras que la entidad sobre el tema ha implementado la entidad

[51] Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Riesgos, "Guía para la aplicación de los cuestionarios de evaluación de la administración de riesgos, mayo 2004.

en el período de análisis y los gráficos indican el grado de riesgo que en cada uno de estos procesos.

4.3.10.1 Identificación



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

Es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existente en cada operación crediticia efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos. En este proceso se ha evaluado la existencia de políticas, límites, procesos y procedimientos, implementados por el Banco, cutos resultados se detallan a continuación.

La institución ya cuenta con un plan estratégico que le ha permitido definir la identidad corporativa (misión, visión), los objetivos de la organización en materia de negocios (Crédito), así como sus fortalezas y debilidades en dicho segmento de negocio, así como, ha definido las características de los productos de acuerdo al mercado.

La estrategia institucional se fundamenta en un conocimiento adecuado del segmento de mercado al que apunta sus colocaciones y las oportunidades y riesgos que ofrece el segmento al cual se dedica la entidad, medida a través de estudios de mercado u otra formas de identificación de oportunidades y riesgos.

De conformidad con las Resoluciones JB-2003-602 y JB-2004-631, se establece el “Manual de Administración de Riesgo de Crédito” que forma parte del “Manual de la Administración Integral de Riesgos”, según las especificaciones requeridas en el Artículo 1, Sección IV de la Resolución JB-2004-631. Dicho manual es actualizado por el área responsable de forma permanente y comunicada al personal a través del intranet que se encuentra a disposición de todo el personal en la página Public del banco para el conocimiento de todo el personal.

El presente Manual organiza en forma práctica las definiciones, metodologías, políticas y procedimientos, así como establecimiento de límites de exposición, sistemas de información y reportes, mecanismos de control y seguimiento que realizará la Institución en lo referente al riesgo crediticio. El mismo fue conocido y aprobado en sesión de Directorio celebrado en junio del 2004. Para la elaboración y revisión de este Manual se contó con la participación de las Unidades de Riesgo, Negocios, Operaciones, Procesos, Legal y Auditoría.

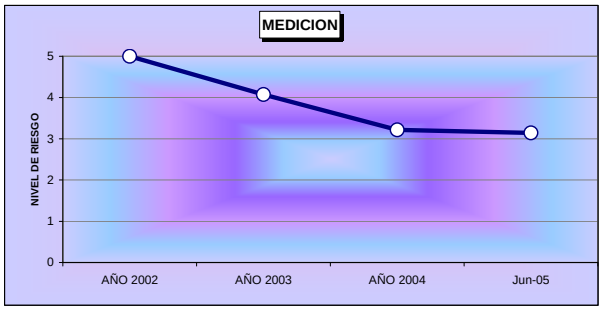
El manual de Crédito pone de manifiesto la filosofía crediticia del Banco Andino y establece las normas que se deben tener en cuenta para la toma diaria de decisiones crediticias y la administración del riesgo crediticio.

Está dirigido a todos los colaboradores con responsabilidad crediticia y operativa del Banco, con el fin de crear **"Conciencia del riesgo"** que implica para sí mismo y para la institución el no cumplir con todo lo establecido en este manual.

Por otra parte, el manual tiene como finalidad ser la herramienta básica para capacitación y de ayuda en la labor diaria del personal que se incorpora a sus funciones en el Banco y de permanente consulta para todo colaborador relacionado con la actividad crediticia, así como también, ser una guía para las revisiones de Auditoría Interna o Externa.

4.3.10.2 Medición

En este proceso se analiza sobre la definición de modelos y métodos básicos de medición implementados por la entidad determinándose que la entidad aún esta en proceso de definir las técnicas o metodologías para medir el comportamiento y la estructuración de su portafolio de crédito.



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

Banca personal: la metodología para la concesión de créditos de consumo (destino consumo y vivienda) implementado por el banco es el Credit Scoring es un modelo que le permite evaluar al cliente sobre la base de distintas variables, permite analizar la conveniencia de aprobar o no el crédito. Es un

enfoque homogéneo, y se aplica las mismas condiciones a todas las operaciones. Permite realizar un análisis de las operaciones de acuerdo al tipo de producto, valoración que no está aún automatizada, y se lo realiza a través de una hoja macro de Excel, que es alimentada por datos que son bajados del sistema SIG, así como de datos que fueron ingresados por la Unidad de Informes de Crédito. Adicionalmente, se realiza cálculos automáticos como valor de la cuota, cobertura de garantías y capacidad de endeudamiento.

La unidad de Análisis de crédito tiene la responsabilidad de analizar, verificar la consistencia de la información y ratificar la decisión que el sistema otorga a un crédito presentado por los asesores comerciales La Unidad de Score de Crédito tiene la responsabilidad de recomendar la aprobación o negación de la Operación. El Comité de Crédito respectivo tomará la decisión definitiva.

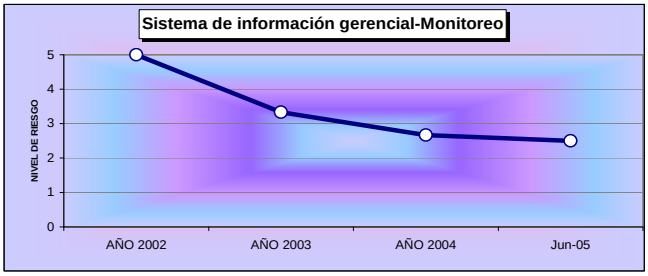
En el segundo trimestre del año 2005 se ha trabajado en la medición de Riesgos de Crédito de Consumo y de Vivienda con el objeto de desarrollar una metodología propia para determinar el cálculo de la probabilidad de incumplimiento de pago, pronosticar la provisión de la cartera de crédito, y de recomendar y controlar los índices de morosidad adecuados. Algunas de las actividades para la implantación de este modelo se han desarrollado y otras se lo realizaría en el primer semestre del 2006, por cuanto están en proceso de generar una base de datos que les permita alimentar automáticamente este sistema.

Toda la información relativa al cliente (variables demográficas) son almacenados en la base del sistema de Workflow. Información que servirá para el desarrollo del VAR de crédito. De acuerdo al cronograma establecido por la Unidad de Riesgos, se esta dando énfasis en desarrollar un esquema eficiente de administración y control de riesgo de crédito que permita establecer límites de exposición de riesgo crediticio mediante el cálculo del VAR y pronosticar la provisión de la cartera de crédito, así como el de recomendar y controlar los índices de morosidad adecuados.

Banca empresarial: El análisis se lo realiza caso por caso en base a factores cualitativos (C´s de crédito, carácter, capacidad, capital, condiciones, colateral) y cuantitativos (flujos de caja, estados financieros, sectores económicos, accionistas, información histórica, administración). En base a la operación presentada el oficial previo a su aprobación/negación realiza el estudio de balances, preparación de spread, preparación de informes básicos, y

reporte de visitas. La unidad de riesgo da su opinión sobre la operación presentada. La aprobación se realiza en el respectivo Comité de crédito.

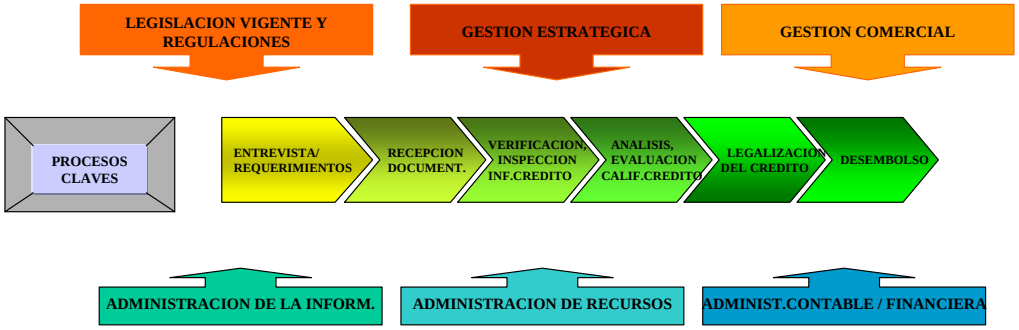
4.3.10.3 Control y seguimiento



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

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. En este sentido el control y el seguimiento de la cartera de crédito, se lo hace en base a la estrategia general implementada por el Banco que esta basada en el concepto de 80x, es decir, 80% del monto se concentra en el 20% de los casos. Además, ha establecido dos subunidades para este control, unidad de cobranza (call center, oficiales de cobranzas) y unidad de recuperaciones (oficiales de recuperaciones y recuperación legal). El control de la recuperación de cartera de crédito se lo hace por créditos empresariales, consumo o banca personal. Todos lo oficiales de crédito, disponen de acceso al SIG, para consulta diaria de su cartera con detalle de créditos por vencer, vencidos, sobregiros vencidos y datos de clientes.

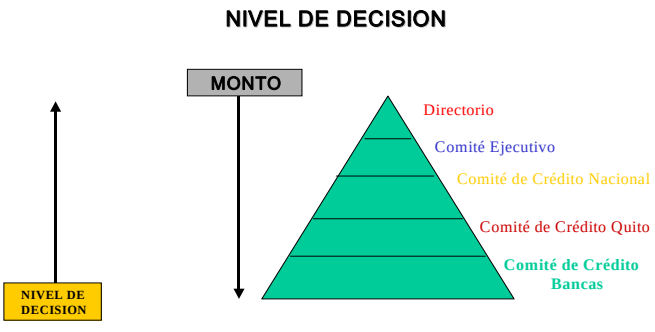
Se ha establecido los procesos de crédito, mismo que se puede observar en el presente gráfico.



En virtud de la importancia de la recuperación de la cartera en riesgo a nivel institucional y de las circunstancias y consideraciones que se deben tomar en cuenta al efecto, se ha determinado un conjunto de políticas que expliquen las normas y procedimientos internos institucionales aplicables al efecto, mismas que están enmarcadas dentro de la ley ecuatoriana. Leyes que tienen el carácter de obligatorio.

Es necesario recalcar la importancia de la coordinación, apoyo y trabajo en conjunto de las Areas relacionadas al efecto, esto es, el Area Legal, de Crédito, Recuperaciones y de Operaciones de la Institución, con la responsabilidad, eficiencia y eficacia que el caso por su importancia requiere. Además, se ha establecido los siguientes controles:

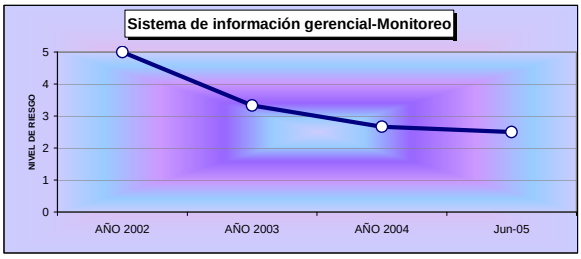
- La gestión de riesgos de crédito se ha orientado al control de la cartera vencida y subestándar, contando con presupuestos mensuales y trimestrales por oficial de crédito, por oficina y por producto.
- Todas las políticas y procedimientos establecidos en el manual tienen el carácter de obligatorio y la falta de observancia, conlleva a la aplicación de sanciones de acuerdo con lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo.
- El área de Administración de Riesgo de Crédito tendrá a su cargo el control y seguimiento de la correcta aplicación de las disposiciones contenidas en el Manual de Riesgo de Crédito.
- Auditoria Interna es responsable de velar por el cumplimiento de las disposiciones emitidas en este manual.
- Todos los colaboradores que se involucren en este documento son responsables de dar estricto cumplimiento a las disposiciones emitidas.
- Se ha establecido Comités de Crédito Autorizados, son entes colegiados con responsabilidad crediticia cuya conformación es necesaria para la aprobación de toda facilidad crediticia, excepto aquellas autorizadas



para aprobación unipersonal. Con toda la información analizada el Comité respectivo de Crédito toma la decisión de aprobar o negar la operación de acuerdo a la Matriz de Crédito.

- Se ha establecido controles para la autorización de las transacciones, segregación de funciones incompatibles, diseño y uso de formularios adecuados y estandarizados, se hacen revisiones independientes sobre el cumplimiento de la gestión, controles a los programas de computación, chequeos y conciliaciones, etc..
- Para efectos de la calificación sectorial, los sectores económicos se los ha dividido en tres grupos: de mayor riesgo, riesgo normal y menor riesgo de colocación de crédito.
- En el programa de auditoría interna, se incluye el control y seguimiento de los sistemas de administración de riesgo de crédito , con el fin de obtener una seguridad razonable sobre aspectos como la existencia y propiedad de los préstamos, su apropiada revelación en los estados financieros y demás información financiera, cobertura de provisiones, garantías, estructura organizacional, controles internos y sistema de información.

4.3.10.4 Monitoreo



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

Dentro de las actividades de monitoreo de la cartera de crédito, se cuenta con la generación de informes con respecto al proceso de concesión de crédito: característica de la cartera (por vencer, vencido), estado de las garantías, acciones de seguimiento, morosidad por oficial, agencia, sector económico tipo de producto, tiempo de no pago, excepciones por regularizar, cupos por Oficiales, Comités y límites de crédito.

El Banco ha desarrollado el Sistema de Información Gerencial (SIG), el mismo que en el módulo de riesgos de crédito, proporciona al Banco información diaria de todos y cada uno de los clientes de crédito referente a: información básica de los clientes, cartera por vencer, vencida y no devenga, morosidad, vencimientos, calificación de central de riesgos, calificación histórica de riesgo, cuentas cerradas, grupos económicos, datos del CONSEP

En lo relacionado a la recuperación, se han fijado:

Establecimiento de fijación de límites de tolerancia de cartera vencida, en relación con la exposición crediticia y pérdida esperada frente a: grupo económico, sector económico, plazos, producto y destino (capital de trabajo, activos fijos, financiamiento de COMEX), límites de morosidad por tipo de banca.

Así mismo, se ha definido políticas para una efectiva recuperación y seguimiento basándose en: frecuencia de observación (llamadas, escritos, etc), cancelación extraordinaria de las obligaciones, reestructuración, recepción de bienes adjudicados, castigos, condonaciones, garantías criterios de aceptación.

La Unidad de Riesgos de Crédito realiza permanentemente consultas, seguimiento y control de la cartera en el Sistema de Información Gerencial SIG, en el módulo de riesgos, verificando los indicadores de riesgo crediticio.

4.3.11 ANALSIS DE LA SITUACION FINANCIERA DEL BANCO ANDINO AL DICIEMBRE DEL 2002, 2003, 2004 Y JUNIO DEL 2005.

Las inspecciones in situ de los años 2002 y 2003, efectuadas con el carácter de integral y de seguimiento, se enfocaron a determinar la condición de viabilidad financiera de la institución. En el transcurso de la primera inspección se llevó a cabo un proceso de renovación total de la plana gerencial del Banco, se tuvieron que hacer aportes de capital urgentes y se inició un plan de fortalecimiento organizacional que le permita a la entidad administrar adecuadamente sus riesgos.

La actual administración del Banco Andino concentro sus esfuerzos desde finales del 2002, a un proceso de ordenamiento interno, revisar procesos y corregirlos, aspirando a mejorar la calidad de su cartera y generar las provisiones necesarias para cubrir sus riesgos. Sin embargo, al 31 de diciembre del 2002, la posición del Banco era de alto riesgo operativo, explicado por la mala calidad de activos, creciente índice de morosidad y el de vulnerabilidad patrimonial y bajos niveles de rentabilidad. Factores todos estos que a la Calificadora de

Riesgos le motivaron cambiar la calificación de BBB+ en diciembre del 2001 a BBB a diciembre del 2002.

La actual administración de la entidad, ha incorporado a partir del 2003, lineamientos generales que están encaminados a mejorar la estructura administrativa y operativa del Banco, a fortalecer los recursos humanos, a una implementación tecnológica de controles y de gestión del negocio, a una buena gestión de activos y pasivos, control de gastos y otros. En febrero del 2003, el Banco efectuó un cambio importante en la plana administrativa. Se renovaron los puestos claves, partiendo de la gerencia general y reestructurando áreas de soporte y operaciones, básicamente en el área de crédito, acciones que se tuvieron que asumir luego de conocer los resultados de la auditoría integral efectuada al Banco, y por propia acción del Directorio una vez que se detectó la débil gestión de la anterior administración.

No obstante, la condición financiera del Banco al 31 de diciembre del 2003, no denotaba ningún mejoramiento en su estructura financiera, por el contrario se ha venido acentuando un alto deterioro de la calidad de su cartera de crédito y de los niveles de rentabilidad, que le ocasiona una capacidad patrimonial ajustada ante un deterioro mayor de la calidad de sus activos, pese al esfuerzo de la actual administración de mitigar estos riesgos, a través de emprender acciones que le permitan tener un adecuado control, medición y seguimiento de los mismos. A decir de la entidad esto se explica porque la administración adopto la política de transparentar la calidad de su cartera y determinar la capacidad de pago de sus deudores, razón por la cual durante el año 2003 reestructura cartera comercial por vencer. Si bien en una primera instancia esta medida evitó que los indicadores de morosidad se deterioren, éstos a diciembre del 2003 se incrementan como resultado fundamental del comportamiento de la cartera comercial reestructurada y el deterioro del resto de la cartera comercial.

Las estrategias instrumentadas por la actual administración en el 2004, en implementar sistemas de control interno y sistemas de administración de riesgos, principalmente el relacionado con el riesgo crediticio; han aportaron resultados positivos, por la continuidad en las políticas establecidas, confirmándose que las tendencias de deterioro de la cartera, observada en los años anteriores, se estabilizó y a diciembre del 2004, muestra niveles de mejoramiento de la calidad y la cobertura de provisiones, que permitieron realizar un nivel

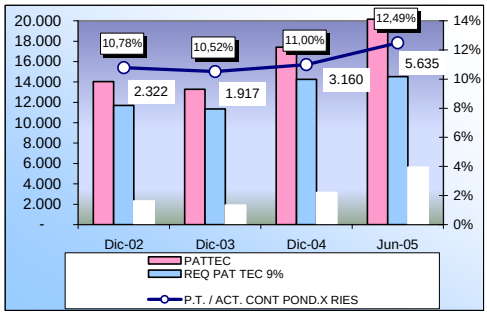
importante de castigos de los activos del alto riesgo, especialmente de cartera, a lo que se sumó el crecimiento de las colocaciones y la gestión de recuperación.

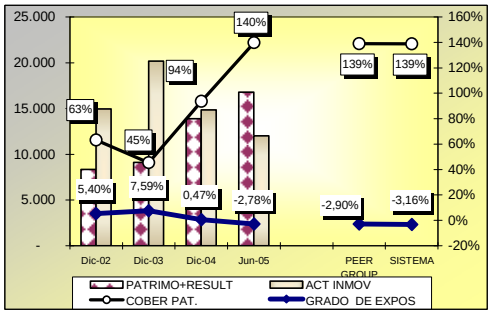
Lo dicho se ratifica en el siguiente análisis de la situación financiera del Banco Andino, por el período comprendido entre diciembre del 2002, 2003, 2004 y junio del 2005, donde se observa que los principales indicadores están estabilizándose inclusive con tendencia a la baja (Ver anexo No. 13).

CAPITAL

El fortalecimiento de la base patrimonial se ha logrado a través de la capitalización de la utilidades de los años 2001, 2002, 2003 y 2004, así como del aporte por parte de los accionistas, lo que origino que le capital pagado se incremente de US$ 3.542 miles en diciembre del 2001 a US$ 13.094 miles a junio del 2005, el total del incrementó asciende a US$ 9.552 miles. A lo que hay que añadir la emisión de obligaciones por US$3.8 millones efectuado en el mes de junio del 2005.

Esto ha permitido que el nivel de solvencia y la posición excedentaria se eleve al 12,49% y US$ 5.636 miles. Además ha ocasionado que el indicador de cobertura patrimonial/activos inmovilizados se eleve a 140% (siendo lo óptimo que sea igual o mayor que 100%) y no existe exposición de los acreedores financieros -2,78% (siendo lo óptimo que sea menor a cero o igual a cero).



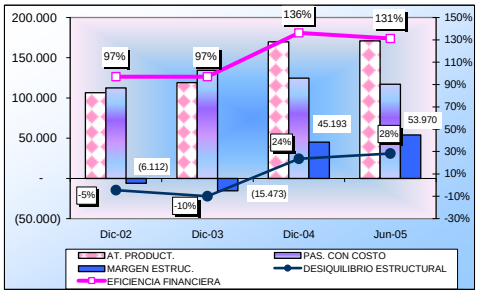


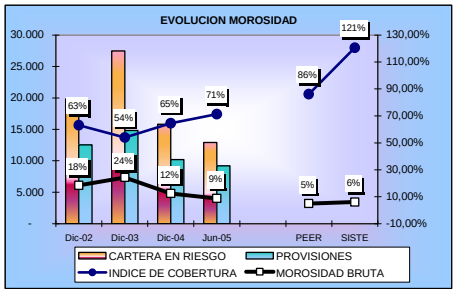
Sin embargo, la pesada carga financiera de su mala cartera aún revela un potencial riesgo de insuficiencia patrimonial si no se logra sanearla persistentemente. El valor patrimonial no cubre la actual estructura de riesgo del negocio. Los resultados generados, en tanto no se reduzca el peso de su cartera improductiva, podrían seguirse destinando a la constitución de nuevas provisiones y así limitarse una fuente recurrente de fortalecimiento patrimonial.

La utilidad del período elevó el índice de Patrimonio técnico, cuyos niveles históricos se consideran limitados para cubrir la estructura de riesgo del negocio y adicionalmente sostener de una manera saludable el crecimiento esperado y requerido.

CALIDAD DE ACTIVOS

El deterioro de la cartera se explica en gran parte por la mala gestión del riesgo de crédito a cargo de la Administración anterior; no obstante, la actual Gerencia ha tomado medidas importantes para el proceso de reestructuración integral del Banco así como ha logrado revertir la tendencia negativa de los indicadores de cartera, a través de la recuperación en efectivo, reestructuración, castigos y dación en pago de las operaciones. Los actuales niveles de morosidad, a pesar de seguir siendo los más altos del sistema, muestran una tendencia positiva, sin embargo, es necesario que el Banco mejore la cobertura de provisiones frente a la calidad de sus activos.

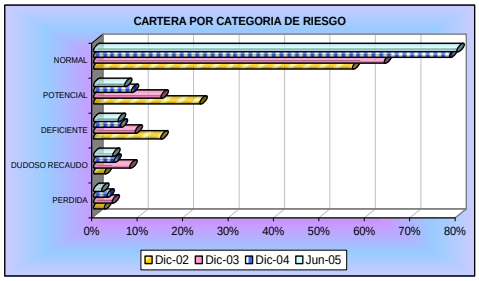


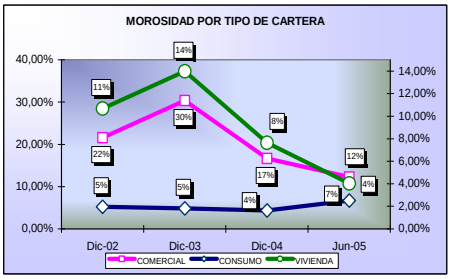


A diciembre del 2004 y junio del 2005 los activos productivos/activo total que son igual a 88% y 89%, respectivamente, muestran un crecimiento respecto a diciembre del 2002 (81%) y 2003 (77%) y se origina en el incremento de la cartera productiva por las nuevas colocaciones y la compra de cartera, a lo que se incorporan nuevas inversiones realizadas especialmente en papeles líquidos y de corto plazo.

Los activos improductivos netos/activo total mantienen la tendencia a disminuir a junio del 2005 (10,50%) con relación a los años anteriores, meta que se cristaliza gracias a la posibilidad que tuvo el Banco para castigar activos de alto riesgo, la transferencia de fondos disponibles a depósitos en instituciones financieras y a la gestión de la recuperación de la cartera en riesgo.

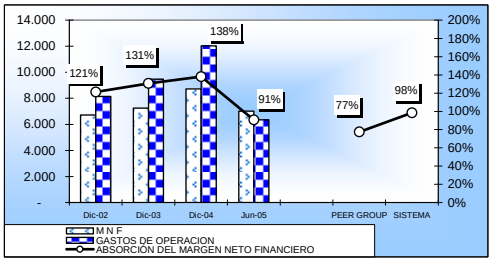
Por tipo de cartera de crédito la cartera se concentra en comercial, vivienda y consumo, y en el mismo orden la morosidad se redujo en cada línea de crédito. Por categoría de riesgo la mayoría de la cartera se encuentra en la categoría de riesgo normal, según se aprecia en el siguiente gráfico.

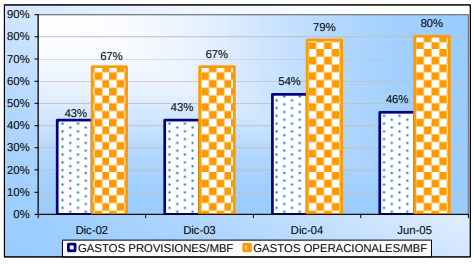




Luego del desarrollo de la gestión para evaluar y transparentar la calidad de sus activos especialmente de la cartera de crédito, en el transcurso del 2004 se advierte un mejoramiento de la calidad de la cartera que se manifiesta tanto en la cartera normal como en la reestructurada.

MANEJO Y GESTION

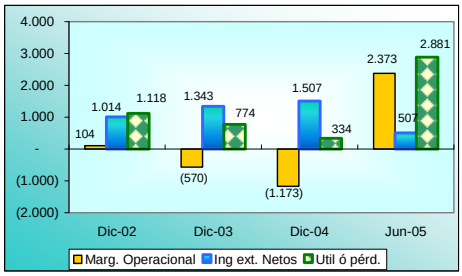


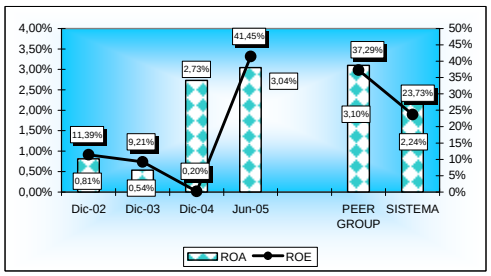


La pesada carga de gastos de transformación proviene básicamente de la necesidad de constituir provisiones por la mala calidad de un segmento de cartera comercial, lo cual

resulta en una sobre absorción del margen neto financiero en el 91% (98% sistema), revelando problemas de eficiencia administrativa.

RESULTADOS





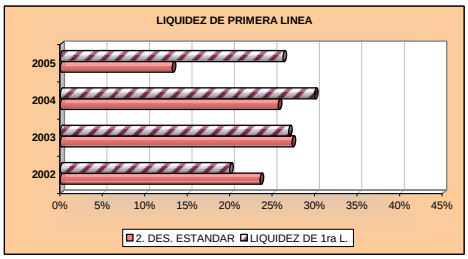
La rentabilidad se ha visto presionada por la necesidad de mantener un nivel de gasto en provisiones significativo, con lo cual si bien se logró mejorar los niveles de cobertura consideramos que la misma es aún limitada. Sin embargo, el Banco en junio recién logró generar un margen operativo neto positivo, y su utilidad neta se apoya en gran medida en ingresos extraordinarios provenientes de la recuperación de activos que son ingresos no recurrentes y explica la utilidad de la entidad.

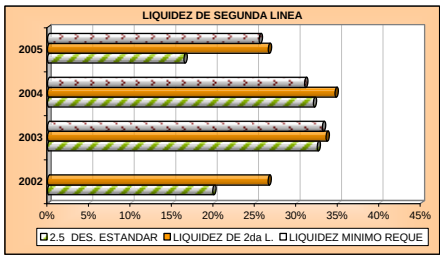
La rentabilidad del Banco presenta un mejoramiento en el semestre del 2005, derivado del crecimiento de la cartera productiva y de la mayor generación de comisiones que compensó la reducción de la tasa de interés, se logró revertir la tendencia observada anteriormente y se obtiene un margen operacional neto positivo que es el principal componente (95%) de los resultados del período.

En concordancia con lo anterior los indicadores de rentabilidad ROA y ROE presentan un salto significativo, sin embargo, son resultados anualizados con los resultados de un semestre que históricamente tiene una rentabilidad mayor y antes de impuestos.

LIQUIDEZ

Si bien se mantiene su estructura de fondeo sostenida por depósitos de la vista, en el año 2004 se consiguió una nueva fuente de fondeo proveniente del mercado de valores (emisión de obligaciones), lo que le ha permitido ampliar el plazo de sus captaciones.





La actual estructura de liquidez que mantiene el Banco al momento le permite tener adecuados niveles para administrar el curso normal del negocio, sin embargo, subsisten elementos de riesgo relacionados con el grado de concentración y la alta volatilidad de los depósitos a la vista, la cual se explica por las características propias de su nicho de mercado.

CALIFICADORA DE RIESGOS

Al 31 de diciembre de 2001	BBB+
Al 31 de diciembre de 2002	BBB
Al 31 de diciembre de 2003	BBB
Al 31 de diciembre de 2004	BBB

El Comité de Calificación de Riesgos decidió mantener a junio del 2005 la calificación del Banco **"BBB"**, el fundamento es el siguiente: " Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o perfectamente manejables a corto plazo ".

En términos generales, se observa que el informe económico financiero de la calificadora considera aspectos importantes de riesgos, muchos de los cuales coinciden con los expuestos en el análisis, entre los más relevantes, señala los siguientes; deterioro de la calidad de la cartera comercial que se evidencia a través de indicadores de morosidad altos, concentrados; niveles de provisiones que no cubren su actual estructura de riesgo; los fondos disponibles y el portafolio de inversión están concentrados; su principal fuente de fondeo

muestra altos grados de concentración y movilidad. El valor patrimonial del Grupo no cubre la actual estructura de riesgo del negocio, consideramos que éste aún no reconoce los riesgos revelados en el balance.

CONCLUSIONES

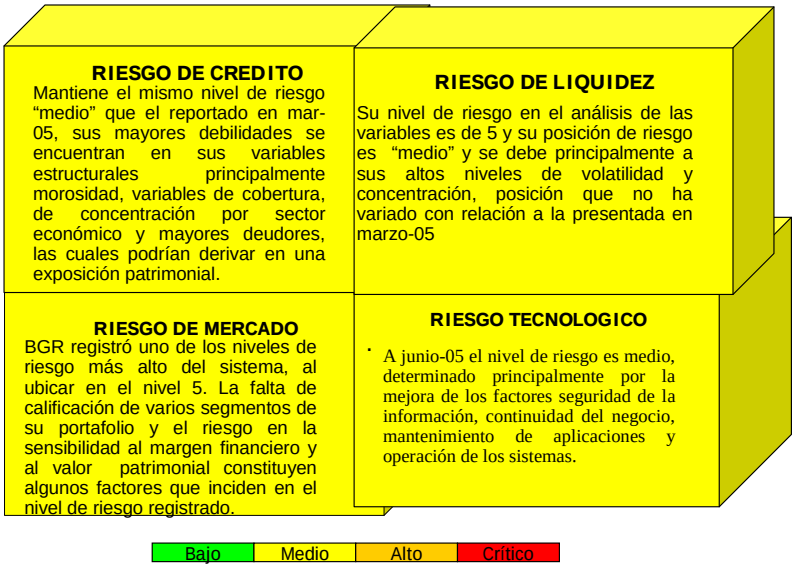
El análisis de la situación financiera del Banco Andino en el período comprendido se ha desarrollado en base a la información financiera que genera la Superintendencia de Bancos y Seguros en los Boletines Financieros, mismos que se encuentra publicado en la página Web del organismo de control, concluyéndose lo siguiente:

El año 2003 fue un año de ajustes que inició con un sinceramiento del portafolio de crédito. Los objetivos durante este año se concentraron en la recuperación y reestructuración de la cartera vencida, un reforzamiento patrimonial y una reestructuración profunda de la estructura interna. No obstante, no se vio mejorada la situación financiera y por el contrario registró la morosidad más alta del sistema de bancos privados, el nivel de cobertura no fue suficiente para cubrir la cartera problemática, alta volatilidad de sus principales fuentes de fondeo y concentración de los depósitos, determinándose que los principales riesgos del Banco son de crédito y liquidez, razón por la cual se requirió el fortalecimiento de la base patrimonial a través del aumento del capital pagado en los niveles antes indicados.

El año 2004 puede llamarse un año de estabilización, en donde continuó agresivamente el proceso de reducción de morosidad de cartera, sin embargo, sigue registrando la morosidad más alta del sistema de bancos privados y no tiene una adecuada cobertura para cubrir la cartera en riesgo, por lo tanto persiste el riesgo crediticio. La gestión financiera se orientó a la corrección de deficiencias estructurales del balance, se atendieron necesidades de capacitación y reentrenamiento del personal, se documentaron procesos y políticas y se inició nuevamente con una gestión comercial pro-activa una vez que las áreas comerciales fueron reforzadas. Pese a las acciones correctivas tomadas por al actual administración para corregir las debilidades determinadas en la auditoria practicada al Banco, se observa que en el primer semestre del 2005, aún persiste los riesgos de crédito por presentar la morosidad más alta del sistema y no tener una cobertura adecuada para cubrir su

cartera en riesgo y sobre todo porque aún no cuenta con una metodología y herramientas para medir el riesgo crediticio, mismas que se encuentran en proceso (cálculo del Var, pérdidas esperadas, implementación del método IRB). El riesgo tecnológico, sigue siendo una de sus principales debilidades, por no disponer de una plataforma tecnológica que le permita recuperar su autonomía en la administración y diseño de sus procesos automatizados en el manejo de información, de tal manera que responda de manera más oportuna y eficiente frente a las necesidades actuales y futuras del negocio.

Si bien el nivel de riesgo del Banco ha mejorando con relación a los años anteriores los resultados de la aplicación de los cuestionarios COSO y administración de riesgo de crédito, son coincidentes con los de la firma calificadora de riesgos del Banco y del mapa de riesgos que con corte al 30 de junio del 2005, preparado por la Superintendecia de Bancos y Seguros que se la identifica como una entidad de riesgo medio, que se explica por lo siguientes factores que se encuentran en el presente gráfico.



No obstante, la evolución de la redefinición de procesos de gestión de riesgos, implementados por el Banco a fin de que éstos se enmarquen en estándares apropiados que le permitan a la institución identificar, controlar y mitigar los mismos, particularmente el riesgo de crédito, será evaluado y validado en la próxima visita al Banco.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Administración de riesgos

En el caso del Banco Andino, después de la crisis enfrentada en los años 2002-2003, determinada por la:

- Carencia de adecuadas supervisión y gestión de la administración, y fallas en desarrollar una fuerte cultura de control interno del banco.
- Reconocimiento y valoración inadecuados del riesgo dentro su de balance.
- Ausencia o falla de estructuras y actividades clave de control, tales como segregación de obligaciones, aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, y revisiones etc, en las diferentes actividades del negocio.
- Comunicación inadecuada de información entre los niveles de administración dentro del banco, especialmente la comunicación hacia arriba de los problemas.
- Programas de auditoría y actividades de monitoreo, inadecuadas o ineficientes.
- Inexistencia de sistemas de control interno
- Factores todos estos que ocasionaron el deterioro de la situación financiera.

La Alta Dirección del Banco vio, la necesidad de incorporar una nueva visión en la gerencia del negocio, iniciando con la reestructura total de la entidad; introdujo el concepto de la administración de riesgos, este nuevo enfoque de administración, demando el cambio de filosofía, de cultura y de mentalidad, en el personal de la organización, esto es hacer las cosas de manera diferente, con mentalidad preventiva y preactiva; como parte del proceso incorporó

herramientas para la Administración de sus Riesgos, ya que la crisis fue resultado de muchos riesgos no advertidos mucho menos administrados.

Dado que no existe un modelo único de administración de riesgos. El Banco Andino ha desarrollado su propio programa para la administración de riesgos, acorde con el tamaño y complejidad de sus operaciones. Es así que como parte de la gestión de la administración de sus riesgos, la Alta Administración del Banco, ha incorporado lo siguiente:

- Creación de la Unidad de Riesgos, y demás áreas, identificando sus principales funciones y responsabilidades.
- Análisis de los principales riesgos del negocio, con el fin de agregar valor a las institución, a través del mejoramiento de la rentabilidad y de la calidad de la cartera,
- Anticipar requerimientos de capital, y constituir reservas adecuadas, fortaleció la imagen y confianza de la institución, lo que se tradujo en una mayor estabilidad de los depósitos y en menores gastos financieros, entre otros beneficios.
- Una adecuada gestión de riesgos, ayuda a la entidad a cuantificar el nivel de provisiones requerido o pérdidas esperadas (exante), permitiéndole a la institución asignar el capital necesario para soportar sus operaciones evitando así el deterioro del banco.
- Los sistemas de administración de riesgos implementados por el Banco Andino han contribuido a la estabilidad de la entidad, sin embargo, hay que tener presente que no han eliminando aún los riesgos por completo. Estos sistemas, ha permitido la generación de información sobre los riesgos en que incurre la entidad, de manera que ha permitido actuar tempranamente en la detección y mitigación de sus riesgos.
- El sistema de administración de riesgos, considera aspectos cuantitativos y cualitativos, y esta alineado con las políticas y estrategias de riesgos de la entidad.

Finalmente, la implementación de un sistema de administración de riesgos, ha implicado la consideración de otra serie de factores de éxito, entre los que cabe destacar:

- Un alto grado de involucramiento por parte de la Alta Dirección, así como una estructura organizativa orientada hacia todos los riesgos existentes, ponderados por su probabilidad de ocurrencia (crédito, mercado, operativo legal, liquidez, etc..)
- Involucrar a toda la organización, creando una real cultura hacia la gestión de riesgos y mejorando la comunicación en los diversos niveles.
- Alinear las diversas líneas de negocios con los objetivos estratégicos de rentabilidad y solvencia.
- Un sistema de información de gestión que permite analizar actividades y discriminar entre negocios rentables, enfocado este análisis siempre desde la perspectiva del riesgo asociado.
    - La existencia de excelentes planes de formación continuada que garantiza la comprensión del sistema y faciliten su uso dentro de la institución a todos los niveles.
    - Implementación de un sistema de información gerencial que le permite a la administración conocer de manera oportunas las deficiencias de la entidad y sus riesgos, que le permiten en forma inmediata tomar medidas correctivas para minimizar los riesgos de la entidad.

5.1.2 Implementación del nuevo acuerdo de Basilea

La implementación del nuevo acuerdo, requiere de un cambio de enfoque en la gestión de las unidades encargadas de la evaluación de los controles internos del Banco Andino y en general de las instituciones. El proceso demandaría que los exámenes efectuados incluyan evaluaciones respecto a la adecuación del capital del banco en función de la naturaleza y complejidad de sus actividades, la identificación de grandes exposiciones y concentraciones de riesgos; la exactitud de los datos utilizados como alertas en el proceso de evaluación; la razonabilidad y validez de los escenarios utilizados y la realización de pruebas de tensión con el análisis de los supuestos y las alertas.

Los esquemas de medición de riesgos expuestos en el Acuerdo de Basilea II son exigentes en el uso de técnicas econométricas y de información histórica que permitan una buena calibración de los modelos para lograr una acertada medición de riesgos. Esto puede

traducirse en costos adicionales de recolección de información y de capacitación del recurso humano.

Por lo expuesto, y como una conclusión de lo observado en la supervisión y análisis del Banco Andino, se puede determinar que las prácticas usualmente implementadas en el Banco, así como la cultura organizacional de ella, dista mucho de los requerimientos que se infiere necesita la implementación del nuevo acuerdo.

5.1.3 Sistemas de control interno

Es importante que la Alta Administración del banco y en general de la banca ecuatoriana, entienda que el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

Debe considerarse además, que el control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, que sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Se debe analizar y reflexionar detenidamente sobre el cambio que vivimos, para poder evaluar sus tendencias y prever sus efectos, a fin de determinar lo que a partir de hoy se debe realizar para ayudar a las organizaciones a definir nuevos horizontes que maximicen oportunidades.

Es así que se hace necesario que el Banco Andino y en general la banca ecuatoriana, incorpore dentro de su Sistema de Control Interno los componentes del Informe COSO, que considera la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de

riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) que generan una sinergia, conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

5.1.4 Administración de riesgos por procesos

El Banco Andino, ha introducido al interior de la organización, respecto de la importancia que tiene dentro de la entidad la Administración de Riesgos por Procesos, debido a que se constituye en una forma para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que éstas, se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

La Alta Administración debe considerar que un proceso bien diseñado, con información acerca de lo que ocurre y controles de calidad incorporados a lo largo del mismo, producirá calidad en los resultados, conducirán al logro de los objetivos, considerando la efectividad y eficiencia de los recursos humanos, materiales y tecnológicos y el sostenimiento del negocio en el tiempo.

La Administración de riesgos por procesos permite alcanzar una visión sistémica de las organizaciones. La realización de la Misión Institucional constituye el proceso dominante, que le da sentido a la existencia de los demás y determina tanto su pertinencia como la coherencia de sus entrelazamientos; es decir, todos los procesos y actividades que contribuyan positivamente al desarrollo de la Misión son imprescindibles, mientras que aquellos que no lo hagan son susceptibles de eliminación, al hacer énfasis en el desarrollo de la Misión, se busca la coherencia entre lo que se enuncia, lo que se hace y lo que se obtiene (los resultados).

Una adecuada administración de riesgos por procesos puede mejorar la capacidad de la entidad de anticipar, manejar y responder a los cambios del mercado, identificar riesgos y mitigar los mismos, maximizando las oportunidades de negocio.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.2 Administración de riesgos

El Banco Andino, debe concluir lo antes posible con la construcción de la base de información que le permita aplicar los modelos de administración de riesgos propuestos por el Comité de Basilea II y que debe concluir con su implementación a fines del 2006.

Concluir con el proyecto de identificación de riesgo operacional lo antes posible, así como de la migración de la información a la nueva plataforma tecnológica, que le permita tener su propia administración y control de su sistema informático.

5.2.3 Implementación del nuevo acuerdo de Basilea

Los aspectos que deberían considerar el Banco Andino y las instituciones financieras en general para implementar el Nuevo Acuerdo de Capital, que se pueden identificar al momento son:

- Compromiso del Gobierno Corporativo de las entidades, que naciendo en la Estrategia de cada institución, llegue hasta el control de los procesos operativos implementados para el monitoreo de los riesgos y la determinación del capital requerido.
- La conformación de directorios técnicamente sólidos y comprometidos con la implementación de un sistema de gestión sensata de los riesgos, los cuales deben estar en constante capacitación.
- Reforzar la Estructura organizacional de las instituciones financieras, las que en su mayor parte carecen de una orientación, hacia la definición de unidades de negocio o productos, vinculados con identificación de procesos y factores de riesgo.
- El gobierno corporativo de las instituciones financieras debe generar una estrategia de negocio bajo las relaciones de: definición de posiciones de riesgos a asumir, capital en riesgo, niveles de retorno

- Los sistemas de información deben prepararse para conformar las bases de datos necesarias para identificar comportamientos que determinen o sugieran las probabilidades de ocurrencia de los factores de riesgo.

5.2.4 Sistemas de control interno

Se hace necesario dar el adecuado valor al Sistema de Control Interno al interior de la entidad y dentro del sistema financiero ecuatoriano, para lo cual debe considerarse lo siguiente:

- La Alta Dirección debe estar consciente de la importancia de tener un buen sistema de control interno, ya que resulta práctico al medir la eficiencia y la productividad de las operaciones.
- El aplicar controles internos adecuados en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.
- Entender y poner en práctica que el Sistema de Control Interno es responsabilidad de todas las áreas de la entidad financiera, empezando por la Alta Administración que es la responsable de implementarlos y actualizarlos, y de toda la organización.
- Propender a crear en la entidad una cultura de “Autoevaluación”, considerando el rendimiento ajustado por riesgo, lo que permitirá una anticipación a los cambios adversos, evitar ingresar en negocios altamente riesgosos, planificar eventos inesperados y mayor posibilidad de enfocar resultados a corto y largo plazo.

5.2.5 Administración de riesgos por procesos

Incentivar a la Alta Dirección a analizar los riesgos existentes en el negocio, por medio de una revisión y análisis de los procesos que se ejecutan en las diferentes áreas o productos del banco, de manera de identificar controles que podrían mejorarse en procesos con altos niveles de riesgo.

BIBLIOGRAFIA

- Blanco Luna Yanel; “Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral”, Colombia 1998.
- Estupiñán Gaitán Rodrigo, “Control Interno y Fraudes”, Eco Ediciones ; Bogotá D.C., junio 2003.
- Fernández Menta Adriana Fernández; Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina No. 11, Noviembre 2003.
- Mantilla B. Samuel Alberto. Traductor ; “Control interno informe COSO”,Bogotá, D.C., Colombia ; ECOE Ediciones; Cuarta Edición, abril del 2005.
- Federación Latinoamericana de Auditores Internos –FLAI; Asociación Interamericana de Contabilidad, USAID; “Marco integral de control interno para América Latina (MICIL)”, septiembre 2004.
- Portal Juan Manuel, “Auto evaluación del control”, III Encuentro Nacional de control interno; noviembre de 1997.
- Díaz A., Producción: “Gestión y Control”, Editorial Ariel, Economía S.A. España, 1993.
- Goldratt E., La Meta. “Un proceso de Mejora Continua”. Editorial Díaz de Santos. S.A. España;1993.
- Catácora, F.; “Sistemas y Procedimientos Contables”. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela, 1996.
- Holmes, A.; “Auditorías Principios y Procedimientos”; Editorial Limusa; México; 1994.
- Redondo, A.; “Curso Práctico de Contabilidad General”. Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela; 1993.
- Fernández Arena José Antonio, “Auditoria Administrativa” , Primera Edición, año 2002, Editorial Planeta, Quito Ecuador.
- Normaria: Boletin de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina No.9; septiembre 2003.
- LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LAS NUEVAS NORMAS ISO 9000 (Versión 2000).
- www.bis.org.com.

- www.monografias.com/trabajos14/ auditoriasistemas/auditoriasistemas.shtml - 101k - 10 Julio 2005.
- www.rediris.es/rediris/boletin/66-67/ponencia15.pdf
- www.erm.coso.org.
- http://www.theiia.org/iia/index.cfm?doc_id=378
- www.monografias.com:Jordán Hugues, (1996) Control de Gestión. Documentos del DEADE
- *www.monografias*.com; Chacón Paredes Wladimir; Estudiante de Post-Grado en "Ciencias Contables" Universidad de Carabobo; Valencia, octubre de 2001.
- *www.monografias.com*;Martínez Calderin Leidisara; El control interno : "Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión" .
- www.superban.gov.ec; Artículo: "Comentarios referentes a la aplicabilidad del nuevo Acuerdo de Capital del Comité de Basilea, para el caso ecuatoriano" de 31 de julio del 2003.
- www.superban.gov.ec, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.
- www.superban.gov.ec.; Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Título VIII,Subtítulo VI, Capítulo I "De la gestión integral de riesgos"
- www.supernban.gov.ec, Dirección Nacional de Riesgos; Superintendencia de Bancos y Seguros, "Presentación de enfoque propuesta de Supervisión 2005".
- *www.monografias*, Autor Mauricio Lefcovich; "Sistema Matricial de Control Interno", 2003.
- www.supern.gov.ec. Boletines Financieros de la Superintendencia de Bancos y Seguros; Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadísticas.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO No. 1. Comparación de normas o estándares internacionales COBIT®, SAC, COCO Y COSO

ANEXO No. 2 Principios de Basilea para la evaluación de los sistemas de control interno

ANEXO No. 3 Historia del nacimiento de Basilea I y Basilea II

ANEXO No. 4 Los tres pilares de Basilea II

ANEXO No. 5 Plan estratégico Banco Andino 2004 -2005

ANEXO No. 6 Análisis financiero al 31 de diciembre del 2002

ANEXO No. 7 Informe de los resultados de auditoria in situ del Banco Andino.

ANEXO No. 8 Cuestionario COSO

ANEXO No. 9 Normativa de la gestión de administración de riesgos. Título VII, Subtitulo VI "De la gestión y administración de riesgos", Capítulo I "De la gestión integral y control de riesgos", y Capítulo II "De la administración de riesgo de crédito", de la Codificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

ANEXO No. 10 Normativa sobre Comité de Auditoria

ANEXO No. 11 Normativa sobre Auditoria Interna

ANEXO No. 12 Cuestionario riesgo crediticio

ANEXO No. 13 Cuadro de principales indicadores financieros años, 2002, 2003, 2004, y junio del 2005 del Banco Andino.

ANEXO No. 1

COMPARACION DE MODELOS DE CONTROL INTERNO

COBIT®, SAC, COCO y COSO.

DEFINICIONES.

Aunque las tres definiciones de control contienen esencialmente los mismos conceptos, el énfasis es algo diferente. COBIT ve el control interno como un proceso que incluye políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales que soportan procesos y objetivos de negocio. SAC enfatiza que el control interno es un sistema, ej. que el control interno es un conjunto de funciones, subsistemas, y gente y sus interrelaciones. COSO acentúa el control interno como un proceso, ej. el control interno debería ser una parte integrante de las actividades del negocio en curso. El propósito del modelo COCO es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las organizaciones, incluyendo asuntos gubernamentales en el sector público y privado.

La gente es parte del sistema de control interno. COBIT clasifica a la gente (definida como habilidad, concientización y productividad del personal para planear, organizar, adquirir, entregar, soportar y monitorear servicios y sistemas de información) como uno de los recursos primarios administrados por distintos procesos de tecnología informática. El involucramiento de la gente se ha hecho más explícito a medida que los documentos evolucionaron. SAC y COCO define explícitamente a la gente como una parte integral del sistema de control interno. COSO denota que la gente involucrada con el control interno son miembros del Directorio, la gerencia, u otro personal de la entidad. Los documentos acuerdan que la gerencia es la parte responsable por establecer, mantener y monitorear el sistema de control interno.

Los cuatro documentos acentúan el concepto de aseguramiento razonable en lo que se relaciona con el control interno. El control interno no garantiza que la entidad logrará sus objetivos ni que permanecerá en el negocio, por lo contrario, el control interno está diseñado para proveer a la dirección con un aseguramiento razonable respecto del logro de los objetivos.

Los documentos también reconocen que hay limitaciones inherentes al control interno y que, por consideraciones de costo/beneficio, no serán implementados todos los controles posibles. Las limitaciones inherentes pueden causar que los controles internos sean menos efectivos que lo planeado.

Al presentar las definiciones de control interno, los documentos asumen que la entidad ha establecido objetivos para sus operaciones. COBIT establece la premisa de que estos objetivos son soportados por procesos de negocio. Estos procesos, a la vez, son soportados por la información provista mediante el uso de recursos de tecnología informática. Los requerimientos del negocio para esa información sólo son satisfechos mediante medidas adecuadas de control. SAC establece que el logro de los objetivos del negocio debería ser realizado efectivamente y acentúa que los objetivos deberían ser traducidos en metas mensurables. COSO categoriza los objetivos como operacionales, reportes financieros y cumplimiento. Mientras que SAC y COSO se interesan con objetivos en las tres categorías.

Componentes.- El informe SAC describe tres componentes del sistema de control interno. El informe COSO considera cinco componentes. COBIT incorpora los cinco componentes considerados en el informe COSO y los focaliza dentro del entorno de los control interno de tecnología informática. El diseño de COBIT salta la brecha entre los modelos de control de negocios tales como COSO y los sistemas los modelos de control de sistemas de información más altamente técnicos disponibles en todo el mundo. Aunque pueden parecer que los documentos difieren en sus enfoques de los controles, los estudios posteriores revelan muchas similaridades. COCO considera los cinco componentes del marco integrado de control interno publicado por COSO, pero con una propuesta diferente en la manera de aplicación.

AMBIENTE DE CONTROL.

COBIT, SAC, COCO y COSO todos incluyen el ambiente de control como un componente y discuten esencialmente los mismos conceptos. Los factores que impactan el ambiente de control incluyen la integridad y valores éticos de la gerencia, la competencia del personal, la filosofía gerencial y el estilo operativo, cómo se asignan la autoridad y responsabilidades, y la guía que provee el directorio. COBIT entrelaza las implicancias del

ambiente de control en todos los objetivos de control aplicables. Categoriza los procesos dentro de planeamiento y organización, adquisición e implementación, entrega y soporte, y monitoreo. También habla del ambiente de control donde es apropiado. SAC divide el ambiente de control en unas pocas categorías, está más orientado a los sistemas de información, e incluye ideas como parte del ambiente de control que los otros dos documentos discuten como parte de otros componentes. En la mayoría de las áreas, los conceptos de control interno se desarrollaron de SAC (1991, 1994) a COSO (1992) a COBIT (1996). COSO utiliza una mayor cantidad de categorías de conceptos ambientales y en consecuencia define bien al ambiente de control.

En la estructura del modelo COCO, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control que se comenta. Se requieren adecuados análisis y comparaciones para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados El modelo prevé 20 criterios agrupados en cuanto al: propósito, compromiso, aptitud, evaluación y aprendizaje.

Sistemas de Información y Comunicación.

COBIT, SAC, COCO y COSO difieren en sus focos y profundidad de tratamiento de los sistemas de información. El foco exclusivo de COBIT es el establecimiento de una estructura de referencia para seguridad y control en tecnología informática. Define un vínculo claro entre los controles de los sistemas de información y los objetivos del negocio. Además, provee objetivos de control validados globalmente para cada proceso de tecnología informática lo cual brinda una guía pragmática de control para todas las partes interesadas. COBIT también provee un vehículo para facilitar las comunicaciones entre la gerencia, los usuarios y los auditores en relación a los controles de los sistemas de información.

SAC se enfoca en los sistemas de información automatizados. El documento examina las relaciones entre control interno y software de sistemas, sistemas de aplicación, y los sistemas departamentales de usuarios finales. El software de sistemas provee el sistema operativo, telecomunicaciones, administración de datos, y otras funciones de utilidad requeridas por los sistemas de aplicación. Los sistemas de aplicación incluyen los sistemas de negocios, financieros y operativos de la entidad (ej: recursos humanos, cuentas a cobrar, y

programación de la producción, respectivamente). Los sistemas departamentales y de usuarios finales sirven a las necesidades de grupos específicos de usuarios. Muchos de los volúmenes del informe SAC proveen guías del control interno necesario en cada una de estas áreas.

COCO establece que el proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos. Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.

COSO discute tanto información como comunicación. En su discusión sobre información, COSO revisa la necesidad de capturar la información pertinente interna y externa, el potencial de sistemas estratégicos e integrados, y la necesidad de calidad en los datos. La discusión sobre comunicación se focaliza en trasmitir asuntos de control interno, y recoger información competitiva, económica y legislativa.

ACTIVIDADES DE CONTROL.

COBIT y SAC examinan procedimientos de control relativos al sistema automatizado de información de una entidad. COSO discute los procedimientos y actividades de control utilizados en toda la entidad. COBIT clasifica los controles en 32 procesos agrupados naturalmente en cuatro dominios aplicables a cualquier ambiente de procesamiento de información. SAC utiliza cinco esquemas de clasificación diferentes para los procedimientos de control de SI. COSO utiliza solo un esquema de clasificación para los procedimientos de control del sistema de información (SI). La discusión de COSO sobre las actividades de control enfatiza en quién realiza las actividades y en lo operativo más que en los objetivos de informes financieros. COSO también enfatiza la deseabilidad de integrar las actividades de control con la evaluación de riesgos. COCO establece que las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

EVALUACION DE RIESGOS.

COSO identifica la evaluación de riesgos como un componente importante del control interno. COBIT identifica un proceso dentro del ambiente de tecnología informática como evaluando riesgos. Este proceso en particular cae dentro del dominio de planeamiento y organización y tiene seis objetivos específicos de control asociados al mismo. Aunque la evaluación de riesgos no es un componente explícito del sistema de control interno de SAC, el documento contiene amplias discusiones sobre riesgo.

COBIT considera, en profundidad, varios componentes de evaluación de riesgos en un ambiente de tecnología informática. Esto incluye evaluación de riesgos del negocio, el enfoque de evaluación de riesgos, identificación de riesgos, medición de los riesgos, plan de acción sobre riesgos y aceptación de riesgos. Trata directamente con tipos de riesgos de tecnología informática tales como riesgos de tecnología, seguridad, continuidad y regulatorios. Adicionalmente, considera el riesgo tanto desde la perspectiva global como los específicos de sistemas.

Los conceptos de riesgo presentados en SAC y COSO son similares. Además del riesgo de fallar en satisfacer los objetivos de informes financieros, SAC y COSO tratan los riesgos de fallar en el cumplimiento y especialmente, en los objetivos operativos. COSO discute la identificación de los riesgos internos y externos para toda la entidad y para las actividades individuales. COSO considera también el análisis del riesgo por la gerencia: estimando la significación del riesgo, evaluando su probabilidad de ocurrencia, y considerando como administrarlo. SAC examina los riesgos para el sistema automatizado de información. SAC provee un análisis detallado de los riesgos de SI y explora cómo podría mitigarse cada uno de estos riesgos. SAC y COSO enfatizan en consideraciones de costo/beneficio, la necesidad de interrelacionar los objetivos de la entidad y los controles, la naturaleza “sobre la marcha” de la identificación y evaluación de riesgos, y la habilidad gerencial para ajustar el sistema de control interno de la entidad.

MONITOREO

En contraste con COBIT y COSO, SAC no incluye explícitamente el monitoreo como un componente del sistema de control interno. Todos los documentos asignan a la gerencia la responsabilidad de asegurar que los controles continúen operando apropiadamente. COBIT considera la responsabilidad gerencial de monitorear todos los procesos de tecnología informática y la necesidad de obtener un aseguramiento independiente sobre los controles. Clasifica monitoreo como un dominio en línea con el ciclo gerencial. SAC reconoce las responsabilidades de los auditores internos para seleccionar áreas de tecnología informática en las cuales una revisión independiente puede producir mayores beneficios y para verificar controles para obtener evidencia del cumplimiento y eficacia vigentes. Como los controles internos deberían evolucionar y evolucionan con el tiempo, COSO reconoce la necesidad de que la gerencia monitoree todo el sistema de control interno de las actividades en marcha incorporadas en el sistema de control en si mismo y mediante evaluaciones especiales dirigidas a áreas o actividades específicas.

COCO determina que se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.

Aunque SAC y COSO comparten la misma perspectiva (interna), COSO discute el monitoreo de actividades en términos amplios y SAC discute actividades específicas de monitoreo que deberían ser realizadas por o dentro de los sistemas automatizados de información de la entidad. COBIT en forma parecida, pero de manera más profunda, define los requerimientos y responsabilidades específicas de monitoreo dentro de la función de tecnología informática.

Reportar Problemas de Control Interno.

Como marco, COBIT brinda la definición de controles y objetivos de control para procesos específicos de tecnología informática. En forma similar a COSO, los informes de COBIT sobre problemas de control interno se asume que están disponibles para el propietario del proceso de negocio responsable desde distintas fuentes. Estas pueden ir desde la auto-

evaluación del control hasta revisiones de auditorias externas todas realizadas utilizando la estructura COBIT.

SAC asigna a los auditores internos la responsabilidad de evaluar si hay vigentes controles apropiados y si estos controles están funcionando como fueron diseñados. Los auditores internos envían los resultados de sus auditorias financieras, operativas y de los sistemas de información a la gerencia y al comité de auditoria. Ellos deberían articular los costos y beneficios de los cambios propuestos para remediar las deficiencias en el sistema de control interno.

COSO discute cómo recolecta y disemina la gerencia la información sobre las deficiencias de control interno. La gerencia puede tomar conocimiento de las deficiencias a través de los reportes generados por el sistema de control interno en sí mismo, las evaluaciones realizadas por la gerencia o los auditores internos, o comunicaciones de terceras partes tales como clientes, reguladores, o auditores externos. La gerencia quiere información relacionada con cualquier deficiencia que podría afectar la habilidad de la entidad para lograr sus objetivos operativos, de información financiera, o de cumplimiento. COSO recomienda que el personal de la entidad reporte las deficiencias a los supervisores inmediatos y a la gerencia ubicada como mínimo un nivel por encima de la persona directamente responsable. Deberían existir canales de comunicación separados para reportar información sensible.

Período de Tiempo versus Un Momento Dado.

COBIT es una estructura modelo. Soporta evaluaciones a un momento dado o durante períodos de tiempo, dependiendo de la preferencia del revisor.

Aunque SAC no establece explícitamente si la efectividad interna debería evaluarse a un momento dado o durante un período de tiempo, parece favorecer más las evaluaciones por períodos de tiempo. Por ejemplo, SAC habla de asegurar la confiabilidad de los datos financieros y operativos, describe el uso de módulos de auditoria incorporados para monitorear y analizar transacciones en forma continuada, y recomienda emplear controles de cambios para asegurar la estabilidad de las aplicaciones y el software de los sistemas.

Aunque COSO acentúa al control interno como un proceso, el informe establece que la efectividad del control interno es un estado o condición del proceso a un momento dado. Si las deficiencias de control interno han sido corregidas a la fecha de emitir un informe, COSO aprueba los informes gerenciales dirigidos a terceros que describen que el control interno es efectivo.

Herramientas.

COBIT provee explícitamente una guía para los 32 procesos que define. Esta guía toma la forma de más de 250 objetivos de control. Luego provee ayudas de navegación que todos los usuarios, dependiendo de su perspectiva particular, implementan para organizar y categorizar los objetivos de control de acuerdo con las vistas de control de los procesos de TI, los criterios de información o los recursos de TI.

SAC provee una guía detallada sobre los controles necesarios en el desarrollo, implementación y operación de sistemas automatizados de información a través de la mayoría de sus 12 módulos. Muchos módulos contienen secciones particulares sobre los riesgos y controles asociados a los tópicos discutidos en ese módulo.

El informe COSO brinda al lector herramientas que se pueden utilizar para evaluar el sistema de control interno. Un volumen entero está dedicado a las formas sugeridas para utilizar en el examen de los controles y a muestras de formularios completados.

Conclusión.

COBIT es una colección de objetivos de control validados globalmente, organizados en procesos y dominios y vinculados a requerimientos de información del negocio. SAC ofrece una guía detallada sobre los efectos de distintos aspectos de la tecnología informática en el sistema de controles internos. COSO presenta una definición común de control interno y enfatiza que los controles internos ayudan a las organizaciones a lograr operaciones eficaces y eficientes, informes financieros confiables, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. El

documento provee una guía sobre la evaluación de sistemas de control, informar públicamente sobre control interno, y realizar evaluaciones de sistemas de control.

COBIT, COSO y SAC contienen muchos de los mismos conceptos de control interno; desde luego, los documentos posteriores trabajaron sobre conceptos de control interno desarrollados por los anteriores. Los documentos difieren en la audiencia a los que van dirigidos, en el propósito del documento, y el nivel de detalle que proveen como guía. Aunque otras partes encontrarán útiles a cada uno de estos documentos, COBIT está dirigido a tres audiencias distintas: la gerencia, los usuarios y los auditores de sistemas de información; SAC está primariamente dirigido a los auditores internos y COSO a los gerentes y directorios.

La estructura del modelo canadiense COCO requiere de creatividad para su interpretación y aplicación y es adaptable a cualquier organización una vez que se adecua a las necesidades de sus propios intereses, o usarla de referencia para desarrollar un modelo propio.

COBIT está focalizado exclusivamente en los controles sobre la tecnología informática en soporte de los objetivos del negocio. SAC se enfatiza en tecnología informática y COSO provee una visión amplia, a nivel de entidad. SAC y COSO son documentos auto contenidos. Los cuatro documentos se complementan y soportan unos a otros. SAC y COSO son útiles para la audiencia primaria de COBIT, para los legisladores y en general para los interesados en comprender o mejorar el control interno.

ANEXO No. 2

PRINCIPIOS DE BASILEA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

Vigilancia de la Administración y la Cultura del Control

Principio 1: El Directorio debería tener la responsabilidad de aprobar estrategias y políticas; de comprender los riesgos asumidos por el banco, definir niveles aceptables para esos riesgos y asegurar que la Gerencia General tome las acciones necesarias para identificar, monitorear y controlar los riesgos; de aprobar la estructura, de la organización; y de asegurar que la Gerencia General controle la efectividad de los sistemas de control interno.

Principio 2: La Gerencia General debería tener la responsabilidad de implementar estrategias aprobadas por el Directorio; de definir políticas apropiadas de control interno; y de monitorear la efectividad de los sistemas de control interno.

Principio 3: El Directorio y la Gerencia General son responsables de promover altos estándares, de ética e integridad, y de definir una cultura dentro, de la, organización que enfatice y demuestre, en todos los niveles del personal, la importancia de los controles internos. El personal de todos los niveles de una organización bancaria necesita entender su función en el proceso de controles internos y estar completamente comprometido en todo el proceso.

Evaluación de Riesgos.

Principio 4: La Gerencia General debería asegurar que los factores internos y externos, que pudieran afectar el logro de los objetivos del banco sean identificados y evaluados. Esta evaluación debería cubrir todos los diversos riesgos que enfrenta el banco (por ejemplo: riesgo crediticio, riesgo país y riesgo de transferencia, riesgo de mercado, riesgo de tasa de interés, riesgo de liquidez, riesgo operacional, riesgo legal y riesgo de reputación).

Principio 5: La Gerencia General debería asegurar que los riesgos que afecten el logro de las estrategias y objetivos del banco sean continuamente evaluados. Los controles internos pueden necesitar revisión para atender apropiadamente cualquier riesgo nuevo o previamente inadvertido.

Actividades de Control.

Principio 6: Las actividades de control deberían ser parte integral de las operaciones diarias de un banco. La Gerencia General debe establecer una estructura de control un banco apropiada para asegurar la efectividad de los controles internos, definiendo el control de las actividades en cada nivel de negocio. Estos deberían incluir: revisiones de los altos mandos; actividades de control apropiados para diferentes departamentos o divisiones; controles físicos; chequeos periódicos de conformidad con los límites de las exposiciones; un sistema de aprobaciones y autorizaciones; y un sistema de verificación y conciliación. La Gerencia General debe periódicamente asegurar que todas las áreas del banco estén en conformidad con las políticas y procedimientos establecidos.

Principio 7: La Gerencia General debería asegurar que exista una segregación adecuada de tareas y que al personal no le sean asignadas responsabilidades contrapuestas. Las áreas de potenciales conflictos de interés deberían ser identificadas, minimizadas, y cuidadosamente monitoreadas.

Información y Comunicación.

Principio 8: La Gerencia General debería asegurar que exista información interna adecuada y comprensible sobre: finanzas, operaciones y de normas y reglamentaciones, así como de información externa de mercado sobre eventos y condiciones que son relevantes para la toma de decisiones. La información debe ser confiable, puntual, accesible, y provista en un formato consistente.

Principio 9: La gerencia General debería establecer canales de comunicación eficaces para asegurar que todo el personal sea completamente consciente de las políticas y

procedimientos que afecten sus tareas y responsabilidades y que toda otra información relevante llegue al personal adecuado.

Principio 10: La Gerencia General debería asegurar que existan sistemas de información apropiados en cada lugar y que cubran todas las actividades del banco. Estos sistemas, incluyendo aquellos que mantienen y usan información en formato electrónico, deben ser seguros y chequeados periódicamente.

Principio 11: La Gerencia General debería monitorear continuamente 1a eficacia general de los controles internos del banco para ayudar a lograr el objetivo de la organización. El monitoreo de los riesgos clave debería ser parte de las operaciones diarias del banco y debería incluir evaluaciones separadas según sea necesario.

Principio 12: Debería existir tina auditoría interna eficaz y comprensiva de los sistemas de control interno, llevada a cabo por personal competente y entregado adecuadamente. La función de auditoría interna, como parte del monitoreo del sistema de los controles internos, debería reportar directamente al Directorio o a su Comité de Auditoría, y a la Gerencia General.

Principio 13: Las deficiencias de control interno identificadas deberían ser reportadas en forma puntual al nivel adecuado de la organización y atendidas en forma inmediata. Las deficiencias importantes en los controles internos deberían ser reportadas a la Gerencia General y al Directorio.

Evaluación de los Sistemas de Control Interno por las Autoridades de Supervisión.

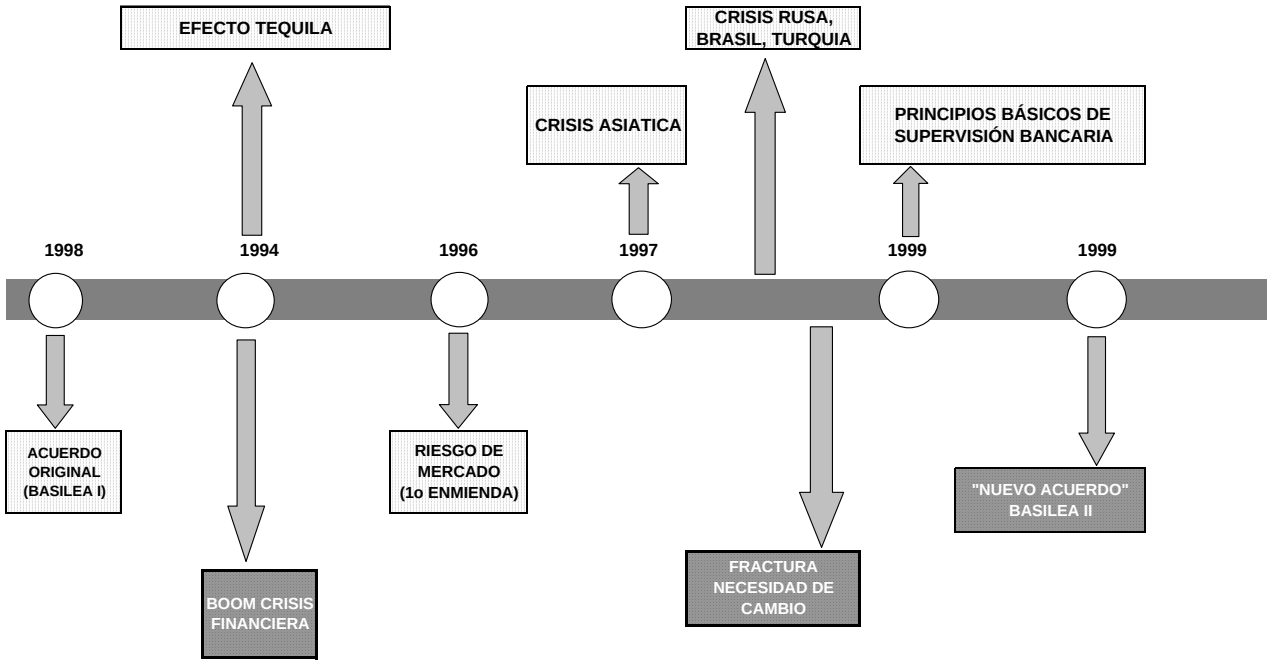
Principio 14: Los Supervisores deberían solicitar que todos los bancos, sin importar su tamaño, tengan un sistema eficaz de controles internos que sea consistente con la naturaleza, complejidad y riesgo de sus actividades on y off-balance sheet y que respondan a los cambios en las circunstancias y condiciones del banco. En aquellas instancias que los supervisores determinen que un sistema de control interno del banco no es suficiente (por ejemplo, si no cumple con todos los principios contenidos en este documento), deberían tomar acciones en contra de ese banco para asegurar que el sistema de controles internos sea mejorado en forma inmediata.

ANEXO No. 3

"EL NUEVO ACUERDO DE CAPITALES DE BASILEA "

"UN POCO DE HISTORIA "

(para comprender lo que viene)

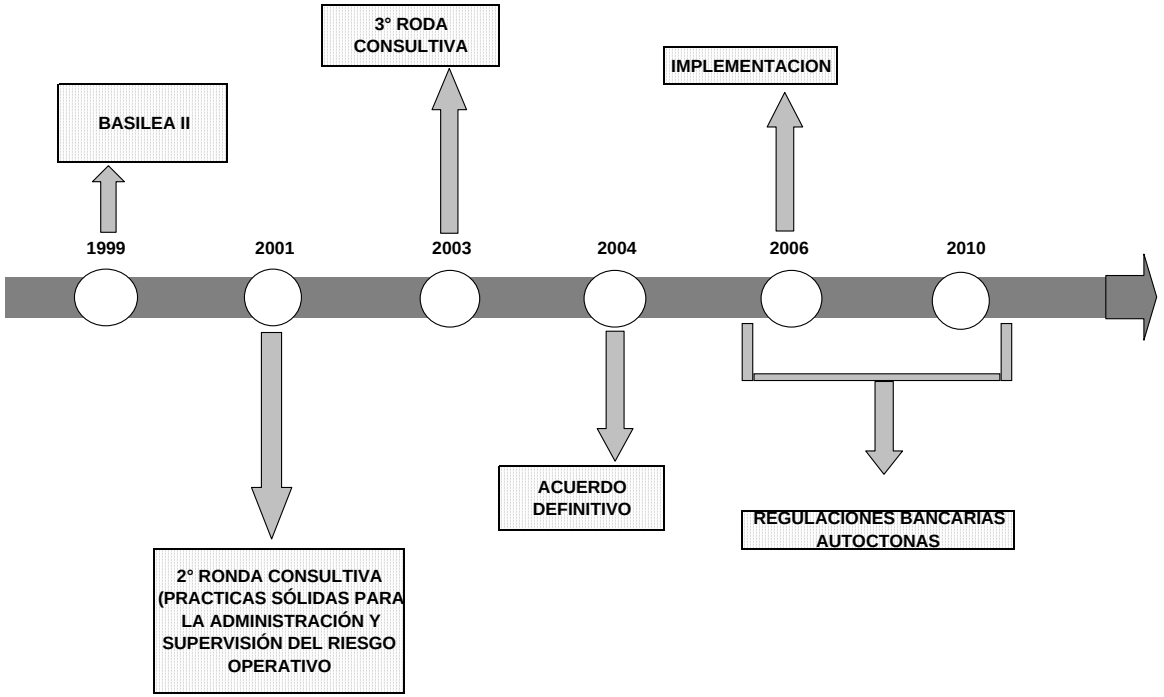


FUENTE: Dr. Daniel jorge Biau, VIII Congreso latinoamericana de auditoria y administración de riesgos- CLAIN, mayo del 2004, Habana Cuba
Elaboración: Propia

ANEXO No. 3

"EL NUEVO ACUERDO DE CAPITALES DE BASILEA "

COMO SIGUE EL "NUEVO ACUERDO"



FUENTE: Dr. Daniel jorge Biau, VIII Congreso latinoamericana de auditoria y administración de riesgos- CLAIN, mayo del 2004, Habana Cuba
Elaboración: Propia

ANEXO No. 4

LOS TRES PILARES DE BASILEA II

<table>
<tr><td rowspan="5">PILAR I</td><td colspan="2">Requerimientos Mínimos de Capital</td><td colspan="2">Se calculan en base a los activos ponderados por su riesgo, con nuevos criterios que reflejen de manera más ajustada el cambio en el perfil de riesgo de las entidades</td></tr>
<tr><td colspan="4">Los riesgos a considerar son tres:</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Riego de Crédito</td><td>Método Estandarizado (EE)</td><td>Similar al Acuerdo vigente, pero intriduce más categorias de riesgo y posibiloidad de evaluaciones de riesgo otorgadas por agencias externas (ECAIs y</td></tr>
<tr><td>Método Basado en Calificaciones Internas (IRB)</td><td>Se proponen dos variantes: 1) <u>Básico</u> (FIRB): los bancos estiman sólo la probabilidad de incumplimiento (o default) para cada activo. Los otros indicadores y ecuaciones son provistos por el Comité de Basilea. 2) <u>Avanzado</u> (AIRB): los bancos estiman todos los indicadores cuantitativos que requieren las ecuaciones desarrolladas por el Comité de Basilea.</td></tr>
<tr><td>Riesgo de Mercado</td><td colspan="2">No se modifica el Acuerdo vigente</td></tr>
<tr><td>Riesgo Operativo</td><td colspan="2">Se considera en particular este riesgo que estaba implicito en los otros riesgos del Acuerdo vigente.
Se permiten tres métodos de cálculo:
1) Indicador básico,
2) Estándar y
3) Avanzada (AMA)</td></tr>
<tr><td>PILAR II</td><td colspan="2">Proceso de Supervisión Bancaria</td><td colspan="2">Se le otorga un rol fundamental y los principios básicos son:
1) Los bancos deberán contar con un proceso para evaluar la suficiencia de capital total en función de su perfil de riesgo y con una estrategia de mantenimiento de sus niveles de capital
2) Los supervisores deberán examinar las estrategias y evaluaciones internas de la suficiencia de capital de los bancos así como la capacidad de estos para vigilar y garantizar su cumplimiento y deberán intervenir cuando no quede satisfechos con el resultado
3) Los supervisores deberán esperar que los bancos operen por encima de los coeficientes mínimos de capital y deberán tener la capacidad de exigirles que mantengan por encima del mínimo.
4) Los supervisores deberán intervenir con prontitud para evitar que el capital decienda por debajo de los mínimos y deberán exigir la inmediata adopción de medidas correctivas.</td></tr>
<tr><td>PILAR III</td><td colspan="2">Disciplina de Mercado</td><td colspan="2">Se establecen requerimientos de divulgación de la información con el objetivo de permitir a los participantes del mercado evaluar el perfil de riesgo del banco. Esto por cuanto los nuevos métodos de estimación de riesgo que se introducen dependen en mayor medida de las estimaciones de las propias entidades.</td></tr>
</table>

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, junio del 2004
Elaboración: Propia

ANEXO No. 5

BANCO ANDINO

I. ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- ✓ Nicho de mercado cautivo.
- ✓ Red de servicios con cobertura nacional.
- ✓ Respaldo accionarial.
- ✓ Estructura organizacional definida
- ✓ Alianza estratégica con un Banco que posee una amplia red de sucursales y agencia, que le permitirá disminuir costos y la utilización de las mismas

DEBILIDADES

- ✓ Deterioro de la calidad de la cartera comercial que se evidencia a través de indicadores de morosidad altos niveles de provisiones que no cubren su actual estructura de riesgo. Los fondos disponibles y el portafolio de inversión están concentrados en empresas relacionadas.
- ✓ Estructura de fondeo que le hace más vulnerable que el promedio del Sistema.
- ✓ Su principal fuente de fondeo muestra altos grados de concentración y movilidad, la cual podría mitigarse dado el perfil de los depositantes.
- ✓ Importante brecha estructural, dado que sus activos productivos de buena calidad no cubren los pasivos.
- ✓ No cuenta con una base patrimonial suficientemente sólida que le permita cubrir posibles pérdidas por el deterioro de la cartera de crédito.

OPORTUNIDADES

- ✓ Mayor penetración en el segmento de mercado a través de nuevos productos.
- ✓ Rentabilizar la relación con productos nuevos y clientes de su propio segmento
- ✓ Afianzar la relación con los clientes de su propio segmento y diversificación con nuevo segmento
- ✓ Con la emisión de obligaciones puede captar recursos
- ✓ Alianzas estratégicas para capitalizar

AMENAZAS

- ✓ El nicho de mercado natural de su negocio estaría cerca de llegar a su nivel de maduración
- ✓ Elevación de costos transaccionales en servicios con su socio estratégico.
- ✓ Riesgo reputacional
- ✓ Globalización financiera
- ✓ Sistema financiero extremadamente sobre dimensionado

II. PLANIFICACION ESTRATEGICA

El plan estratégico del Banco Andino para el año 2004 –2005 contempla una revisión de aspectos estratégicos tales como Visión, Misión y Mercado Objetivo y adicionalmente objetivos de negocio y aspectos tácticos. Dentro de los objetivos fijados, el de mayor relevancia es el reordenamiento del área de crédito, el análisis minucioso de la situación crediticia de los principales clientes del Banco y el inicio proceso agresivo de recuperación y reestructuración de operaciones crediticias con comportamiento deficiente. También, se realizará un adecuación de la estructura organizacional para cumplir de mejor forma con los objetivos del negocio que permita impulsar un crecimiento agresivo de la colocación de cartera.

El Plan estratégico y sus objetivos básicos del negocio fue conocido y aprobado por el Directorio el 30 de junio del año en curso, con base en este documento se elaboró el plan de negocios y el presupuesto para el segundo semestre del 2004 y del 2005 incluyendo metas específicas de cumplimiento para cada área de negocio y rubro de gastos.

MISION

El Banco Andino es una organización de alto rendimiento y excelencia profesional que ofrece productos y servicios financieros de calidad, adecuados a las necesidades de su mercado objetivo, con atención ágil y personalizada, garantizando seguridad, y contribuyendo así al desarrollo de nuestro país.

VISION

El Banco es una organización estructurada para llegar primero y con productos y servicios de calidad superior para atender las necesidades de su mercado objetivo; siendo un apoyo en el crecimiento económico de sus clientes, desarrollando íntegramente a su equipo humano y proporcionando una rentabilidad atractiva a sus accionistas.

MERCADO OBJETIVO

De manera prioritaria, orientará sus servicios financieros a su nicho de mercado definido; instituciones y empresas; y personal de las mismas. Como una estrategia de soporte, el Banco también dirigirá esfuerzos comerciales hacia otras regiones del país, principalmente con productos financieros para el mercado de consumo y para empresas pequeñas y medianas.

Como una estrategia de soporte, el Banco también dirigirá esfuerzos comerciales hacia el mercado civil, principalmente con productos financieros para el mercado de consumo y para empresas pequeñas y medianas.

III. VALORES INSTITUCIONALES

Honestidad y Transparencia: Nuestro rol en la sociedad es único por ser depositarios de la confianza de nuestros clientes. Debemos aceptar esa responsabilidad con apego total a la Ley, la moral, y a nuestros valores institucionales. Como individuos siempre debemos buscar la oportunidad para ser mejores y corregir nuestros errores.

Trabajo en Equipo: Todo resultado deseable debe ser producto de un esfuerzo consiente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo. Respetamos la organización y buscamos el consenso en la toma de decisiones. Reconocemos el mérito de las especializaciones.

Competencia: Buscamos hacer nuestro trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos con que contamos, atendiendo detalles, buscando siempre la excelencia.

Voluntad de Servicio: Nuestra razón de ser está en el servicio a los demás. Nosotros somos un eje fundamental en el desarrollo económico de nuestros clientes.

Compromiso y Desarrollo Personal: Nos identificamos con los objetivos de la organización a largo plazo; nuestro desarrollo personal está íntimamente relacionado al desarrollo de la organización y el cumplimiento de sus objetivos. Creemos que todo integrante de la organización podrá superarse en la medida en que actúe, se capacite y se esfuerce.

Permanencia: Buscamos relacionarnos entre nosotros y con nuestros clientes por mucho tiempo. Analizamos nuestras metas en el largo plazo.

IV. OBJETIVOS MACRO

PARA EL PRESUPUESTO OPERATIVO 2004

4.1. RESULTADOS

- ✓ Diversificación de Ingresos: Busca ampliar las fuentes de generación de ingresos mediante el uso de distintos productos y servicios, buscando una adecuada contribución por medio del margen y/o del volumen generado.
- ✓ Calidad de Activos: Sistemáticamente reducir el índice de morosidad de cartera, llegando a un 15% a Diciembre del 2005.
- ✓ Retorno sobre Patrimonio: Para el 2005 alcanzar una rentabilidad sobre el patrimonio de mínimo 14.0%. Buscar que el patrimonio duplique su tamaño en los próximos 5 años vía generación interna y mecanismos financieros que permitan incrementar y optimizar el uso del patrimonio.
- ✓ Indice de Eficiencia Administrativa: Buscar para el 2005 un índice inferior al 60%.

4.2. RECURSOS HUMANOS

- ✓ Gestión de Competencias: Buscaremos alcanzar a finales del 2005 por lo menos un 50% de las competencias requeridas para cada una de las posiciones establecidas en el Banco.
- ✓ Número de Colaboradores: No se admitirán crecimientos de personal a menos que demuestren cuantitativamente su aporte a resultados o a la reducción de gastos.
- ✓ Remuneración sobre Resultados: El Banco propiciará la introducción de esquemas de remuneración variable que tengan relación directa con los resultados globales del negocio. La permanencia individual en la institución estará determinada por el desarrollo de competencias y la contribución directa (medible) a los resultados del negocio.
- ✓ Clima Laboral / Trabajo en Equipo: Es responsabilidad de cada persona y área del Banco el fomentar un clima laboral positivo, que refuerce los valores institucionales y la

consecución de los objetivos estrategicos de la institución. Compromiso, Trabajo en Equipo, Integridad

4.3. PROCESOS Y TECNOLOGIA

- ✓ Hasta el 31 de diciembre del 2005, se habrá concluido la implantación de la nueva tecnología
- ✓ Hasta el 1 de Abril del 2005 se habrá definido una estructura de personal para dar soporte a las necesidades tecnológicas del Banco.
- ✓ Costos Operativos. Como parte de su plan de acción, cada área y responsable presentará un plan de reducción y optimización de costos operativos**.**
- ✓ Errores y Tiempos de Respuesta: Se buscará introducir un mecanismo de evaluación y control del número de errores y tiempos de respuesta, y así mismo establecerá metas específicas de cumplimiento sobre una meta específica.
- ✓ Control Interno: Hasta Abril 2005 completar estructuras de Control Interno. Completar manuales y políticas críticas. Desarrollo de un manual de productos y políticas para su actualización. Homogenización de documentos legales.

4.4. CLIENTES

- ✓ Calidad de Servicio / Satisfacción Capacitación del personal para reforzar la calidad de atención a clientes.
- ✓ Deserción / Reciprocidad: Plan de negocios de las áreas comerciales deben establecer un índice mínimo de reciprocidad en cuentas e inversiones, así como un objetivo de un mínimo de productos utilizado por cliente.
- ✓ Rentabilidad por Cliente: Definir y aplicar una metodología para la evaluación de la rentabilidad de cada relación comercial y establecer objetivos comerciales de rentabilidad por cliente

- ✓ Cada responsable de área debe presentar hasta el primero de marzo un plan de acción de su área con base en los objetivos propuestos en donde determinen metas específicas con fechas de cumplimiento.
- ✓ El cumplimiento del presupuesto y el plan de acción de cada área será evaluado el segundo lunes de cada mes.

V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al momento, el Banco cuenta no solo con el Manual de Funciones, sino que además ya se tiene identificadas las funciones de todas las áreas y cargos de la entidad. Durante el primer semestre del 2004, el Departamento de Recursos Humanos llevó adelante las siguientes tareas: a) un proceso de reordenamiento del organigrama estructural; b) levantamiento y descripción de funciones; c) determinación de perfiles mínimos necesarios para desempeñar un cargo o función; y d) se inicio un proceso de evaluación por competencias basados en el modelo Hay-Mac-Bear. Adicionalmente, se conformó la Unidad de Riesgo Global con la finalidad de que el Banco pueda mitigar, controlar y hacer un seguimiento de los principales riesgos (crédito, liquidez, tasa y mercado).

La conformación de la nueva estructura organizacional es como sigue:

1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Organo supremo del Banco cuyas principales atribuciones son:

- ➢ Nombrar y remover vocales del Directorio, Auditor Interno y Externo.
- ➢ Conocer, deliberar y resolver anualmente informes del Auditor Interno y Externo.
- ➢ Resolver la distribución de los dividendos, aumento de capital
- ➢ Resolver acerca de fusión, conversión, disolución y liquidación del Banco

2. DIRECTORIO

Compuesto por 7 vocales principales es función del Directorio definir entre otros aspectos:

- La estrategia de negocio
- Políticas
- Procedimientos
- Estructura organizacional
- Segmento de mercado objetivo
- Tipo de producto a ser ofrecidos al público

ATRIBUCIONES:

- Fijar y modificar las políticas administrativas, financiera, crediticia y económica del Banco
- Dictar y reformar los reglamentos administrativos, los manuales operativos, crediticios y financieros, organigrama funcional y todos los demás instrumentos administrativos que considere necesario.
- Crear las comisiones permanentes u ocasionales internas que considere necesarias y determinar sus funciones y delegaciones.
- Fijar los límites de aprobación de crédito para el Directorio, la Comisión Ejecutiva y el Gerente General.
- Cumplir los deberes y ejercer las atribuciones que le correspondan según las leyes, el Estatuto, los reglamentos y resoluciones de la Junta General de Accionistas.

3. COMISIÓN EJECUTIVA

Conformado por dos Directores para que conjuntamente con el Gerente General, integren esta Comisión que tendrá por objeto fundamental servir de vínculo entre el Directorio y la Administración del Banco

ATRIBUCIONES

- Evaluar las proposiciones que la Administración desee presentar al Directorio en pleno.
- Autorizar operaciones de crédito y tesorería dentro de los límites que el Directorio establezca.
- Ejercer todas las demás facultades y atribuciones que el Directorio le delegue.

4. **GERENCIA GENERAL**

Velar por el cumplimiento de las directrices, políticas y resoluciones impartidas por el Directorio y la Comisión Ejecutiva.

5. AUDITORIA

La Junta General de accionistas nombra binualmente un Auditor Interno de la terna que presenta el Directorio.

El Auditor Interno podrá ser removido en cualquier tiempo y puede ser reelegido indefinidamente y deberá permanecer en su cargo hasta ser legalmente reemplazado.

ATRIBUCIONES

Fundamentalmente deberá velar porque las operaciones y procedimientos del Banco se sujeten a la Ley y procedimiento internos; y vigilar que se cumplan las Resoluciones de la Junta General de Accionistas y el Directorio.

6. COMITÉ DE RIESGOS INTEGRALES

FUNCIONES

- Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación del Patrimonio Técnico y con relación a los límites establecidos para cada riesgo.
- Aprobar los excesos temporales de los límites, tomar acción inmediata para controlarlos, e informar de tales asuntos inmediatamente al Directorio.
- Todos los demás que determine la Ley, el Directorio o las dispuestas por la SIB.

7. GERENCIA DE RIESGO GLOBAL

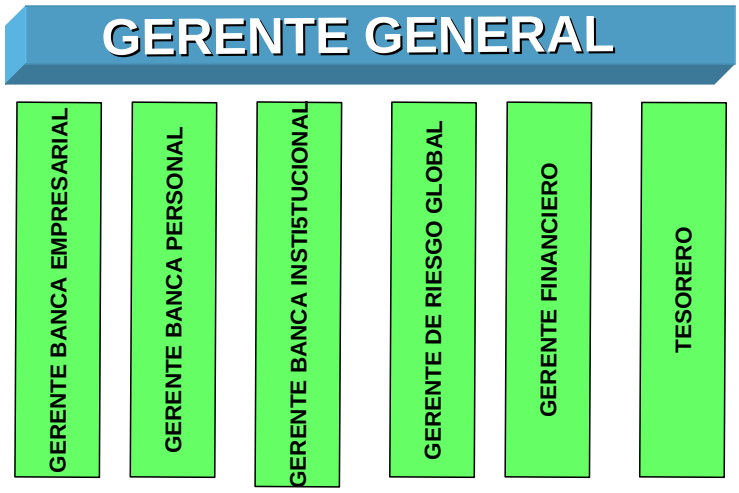
- Identificar el nivel de provisiones adecuado para las actividades de riesgo, contingentes, inversiones u otros que utilicen recursos del Banco.
- Identificar y cuantificar el nivel de riesgo presente en el ámbito crediticio, de liquidez, mercado, operativo y de contraparte.
- Determinar y controlar el cumplimiento del presupuesto del área de Recuperaciones y Cobranzas.
- Evaluar la estructura de liquidez del Banco, sensibilizando posibles escenarios futuros y determinando políticas tendientes a mantener la liquidez del Banco dentro de los parámetros y políticas determinadas por el Directorio.

8. COMITÉ DE NEGOCIOS

Definir las políticas y evaluar la estrategia comercial para cada uno de los segmentos de clientes del Banco, así como también las necesidades de los segmentos en cuanto a productos y estándares de servicio.

Realizar el seguimiento del plan estratégico y presupuestario del negocio y coordinar la sinergia de negocio entre los distintos canales, con el fin de garantizar el logro y mantenimiento de las metas comerciales de la Institución, maximizando el valor de clientes actuales y potenciales.

INTEGRANTES :



9. COMITÉ DE SOPORTE

Definición, control y ajuste de las políticas y estándares de servicio a los clientes internos y externos, de acuerdo con la estrategia del Banco; con el fin de garantizar excelencia en el servicio, optimizar los costos, lograr la productividad y competitividad esperadas.

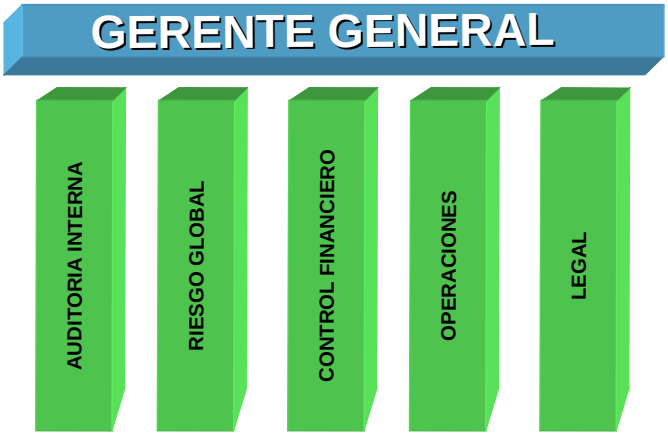
Realizar el seguimiento y evaluación de la implantación de la nueva estructura del Banco, así como el dimensionamiento del personal requerido en las diferentes unidades.

INTEGRANTES

10. COMITE DE CONTROL

Dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y planes de auditoría interna, riesgos y legales. Revisión y seguimiento de los informes de Auditoria Interna, Auditores Externos, Organismos de Control, Entidad Calificadora de Riesgos y otras instituciones de supervisión y control.

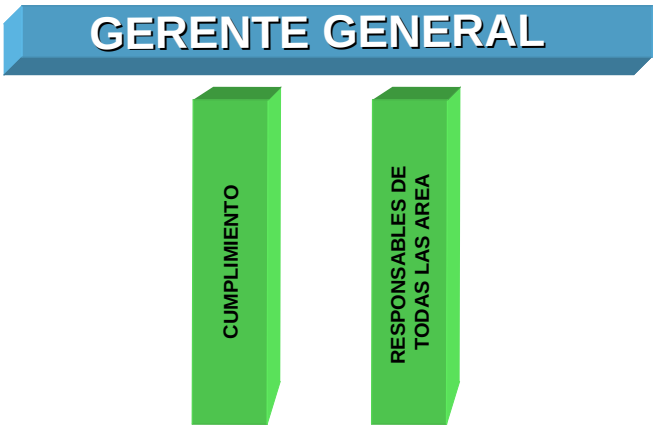
INTEGRANTES : Gerente General, Auditoria Interna, Riesgo Global, Control Financiero, Operaciones y Legal



11. COMITE DE ETICA

Cumplir con todas las disposiciones indicadas por el CONSEP para prevenir el lavado de activos.

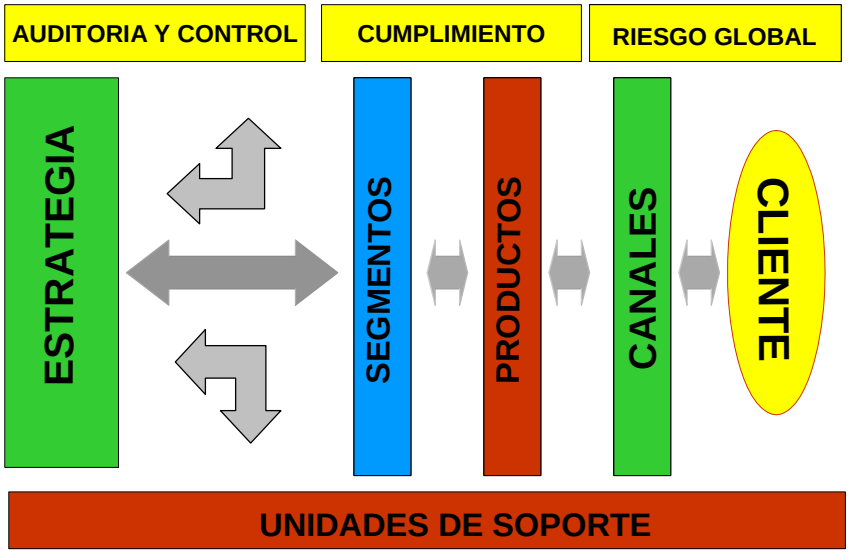
INTEGRANTES:



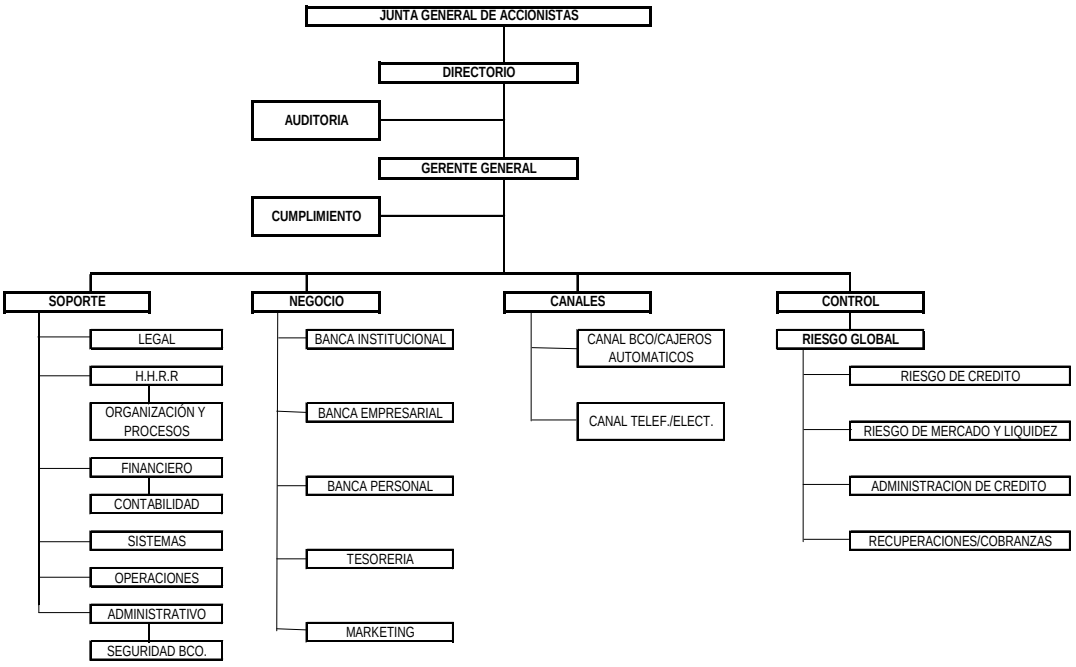
12. COMITE DE AUDITORIA

La Gerencia a partir del mes de junio del 2003, conformó el Comité de Auditoría el mismo que esta conformado por tres miembros del Directorio, participan además el Gerente General, Auditor interno y el Asesor Legal del Banco con voz sin voto. El 18 de junio del 2004 fue revisado el Reglamento del Comité de Auditoría, el mismo que fue aprobado en sesión de Directorio de 24 de junio del 2004 y entró en vigencia el 1 de julio del 2004.

13. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



14. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



VI. PRESUPUESTO

OBJETIVO GENERAL

Generar un portafolio de colocaciones y captaciones con productos rentables, que generen un valor agregado y que nos permita tener un crecimiento sostenido para satisfacer las necesidades de nuestro segmento objetivo

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Actualizar y depurar la base de datos existente con fines comerciales.

Establecer planes de acción concretos que permitan el cumplimiento del presupuesto asignado.

Implementar la estructura de un Ejecutivo de Cuenta que administre la relación tanto de activos como de pasivos de un cliente.

Generar oportunidades de negocios con los clientes actuales, a través de la venta cruzada.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Colocaciones:

- Incremento en colocaciones directas y contingentes en clientes seleccionados
- Incremento de la participación de mercado de crédito directo
- Estructurar portafolio de productos y servicios adecuados al mercado objetivo
- Satisfacer necesidades de financiamiento de clientes y no clientes.
- Incrementar la participación de la cartera de crédito del banco en el sistema financiero a 3.30%, nivel esperado US$ 128 MM. 17,2% del incremento en Banca de empresas,.

- La cartera de vivienda debe presentar al menos el 20% del portafolio total del Banco y un 35% de las colocaciones brutas de Banca personal. Lograr un crecimiento neto de US$ 9 MM a diciembre 2005. La tasa de rendimiento estará en promedio del 10%. Mantener una morosidad de menor o igual al 2%.
- La cartera de consumo debe representar al menos el 30% de las colocaciones brutas de banca personal. Posicionarse en el segmento de financiamiento a empleados de empresas y desarrollo de relaciones con empresas. Desarrollar servicios y productos especializados. La tasa de rendimiento estará en un promedio del 13%. Lograr un crecimiento bruto de US$ 7.9 MM para diciembre del 2005.
- La cartera de consumo comercial debe presentar máximo del 5% de las colocaciones brutas de Banca personal. Atender reactivamente al segmento comercial . tasa de rendimiento generada por la máxima convencional. Mantener una morosidad menor o igual al 3,5%.
- Especializar fuerzas de ventas y concentrar su gestión en la parte comercial
- Implementación de la fábrica de crédito para disminuir tiempos de respuesta y carga de trabajo a los oficiales tanto para colocación (análisis/instrumentación) como cobranzas.
- Implementar un sistema de Workflow que permita automatizar todas las etapas del proceso.

Captaciones:

- Cuentas de ahorro (ahorro programado para vivienda, ahorro común).
- Cuentas corrientes (saldos promedios y reciprocidad, sobregiros contratados).
- Servicios de cuenta (administración de roles de pagos, transferencias del exterior, pagos de servicios, servicios electrónicos y telefónicos)
- Inversiones, rediseñar el producto depósitos a plazo , alcanzar un total de captaciones por US$ 24.7 MM. Mejorar la estructura de fondeo del banco acorde al promedio del mercado. Lograr un crecimiento neto de US$ 6 MM para diciembre del 2005.
- Definir estrategia de tasas de interés orientada a las expectativas del mercado objetivo

- Buscar otras fuentes de fondeo de largo plazo con el fin de disminuir la concentración y volatilidad (emisión de obligaciones).

ESTRATEGICAS DE MERCADO Y GENERACION DE NUEVOS NEGOCIOS

En este año se ha definido crecer en colocaciones directas y contingentes, financiando fundamentalmente actividades de corto plazo de nuestros clientes actuales, y de nuevos clientes que busquen un trato ágil, personalizado y a costos razonables.

No se descarta el financiar proyectos de mediano y largo plazo, así como reinversión en bienes de capital. Clientes que califiquen a los estándares de crédito del banco para este tipo de financiamiento, y cuyas garantías reales sean adecuadas, accederán al mismo.

ESTRATEGIAS POR TIPO DE BANCA

BANCA COMERCIAL:

En los clientes empresariales grandes, deberemos enfocarnos en ser su segundo o tercer banco, y no buscar prioritariamente dirigir la relación financiera con esos clientes. Por el tamaño del banco no podemos comprometernos a ser el principal proveedor financiero de clientes grandes. Podemos fallarles por patrimonio técnico y eso afectaría no solo nuestra relación comercial, sino que en el caso de requerimientos de capital operativo, podríamos afectar severamente a nuestros clientes.

Por el tamaño del banco hemos definido las líneas de negocio:

BANCA EMPRESARIAL: Atender necesidades financieras de empresas de tamaño mediando y grande tanto de su nicho de mercado como del sector civil, que presentan

perspectivas claras y medianas de crecimiento y sostenibilidad financiera. Por el tamaño del banco se ha definido el mercado objetivo como:

PYME. El banco se enfocará en las empresas medianas. La concentración en las empresas pequeñas será mínimo, por la carga operativa que generan. En el caso de las PYMEs nuestra prioridad es buscar empresas que manejen información financiera confiable.

Pequeñas: ventas de menos de US$ 500 M

Medianas: ventas entre US$ 5001 M y 2 MM

Empresarial. Dentro del mismo, el banco se enfocará en las empresas pequeñas. En el caso del segmento corporativo o empresarial grande, los negocios (pocos) se harán básicamente por referencias (relaciones de negocio) o compras de cartera.

Pequeñas: ventas de entre US$ 2 y 5 MM

Grandes: ventas entre US$ 5 y 8 MM

BANCA PERSONAL

Orientado a atender líneas de crédito para vivienda, de consumo, comercial, vehículos y captaciones.

Créditos de vivienda: Financia la compra de vivienda nueva o usada, ampliación, terminación y/o remodelación. Su nicho de mercado es un segmento alto, medio y medio bajo.

Créditos de consumo: Financia las necesidades de consumo en general, como estudios, viajes, etc., tanto de su nicho de mercado como del segmento civil. Su nicho de mercado es el estrato medio y medio bajo.

Crédito de comercial: Financia las necesidades de capital de trabajo o adquisición de activos fijos de pequeños negocios, ya sea manejados a título personal o como empresas.

Crédito de vehículos: Financia la compra de vehículos nuevos usados (livianos de uso particular). Su nicho de mercado es un segmento, alto, medio alto, medio y medio bajo.

En los clientes empresariales grandes, deberemos enfocarnos en ser su segundo o tercer banco, y no buscar prioritariamente dirigir la relación financiera con esos clientes. Por el tamaño del Banco no podemos comprometernos a ser el principal proveedor financiero de clientes grandes. Podemos fallarles por patrimonio técnico y eso afectaría no solo nuestra relación comercial, sino que en el caso de requerimientos de capital operativo, podríamos afectar severamente a nuestros clientes.

Cobertura: Es importante utilizar como mecanismo para atraer nuevos clientes la red de puntos de atención y muchos clientes necesitan cobertura geográfica que puede ser aprovechada por nuestra alianza estratégica.

Agilidad: Clientes PYME medianos y EMPRESARIALES pequeños que trabajan con otros bancos, están dispuestos a probar a otra IFI siempre y cuando el trámite de análisis y aprobación crediticia sea ágil y eficiente. Hemos aprovechado la estructura plana del banco para atender a varios clientes utilizando la velocidad como mecanismo de fidelización.

BANCA DE CONSUMO:

Explotar nuevos mercados, a través de la relación con proveedores, concesionarios, inmobiliarias, empresas civiles y afines con el nicho de mercado.

Actualizar la base de datos de los clientes, a fin de elaborar un plan de acción para ofrecerles los productos y servicios.

Incrementar la colocación en nuestro mercado natural, y ofrecer nuestros productos a otras ciudades del país, a través de gestión personalizada.

Firmar convenios, campañas comerciales, publicitarias, exhibiciones y acercamiento directo.

Empaquetamiento de nuevos productos:Tarjeta de crédito, tu casa (producto hipotecario), plan vehículos, crédito estudiantil, certificados de depósitos

Definición de nuevos mercados:

Mercado de estrato medio alto. Productos y servicios empaquetados para empleados y funcionarios de empresas multinacionales, nacionales, grandes y medianas a los cuáles les podamos ofrecer créditos de consumo. Productos a impulsar: Crédito imprescindible, financiamiento vehículos. Tarjeta Visa. Adicionalmente se aprovechará los contactos y clientes de Banca Empresarial, para promocionar los créditos de consumo (cronograma de visitas conjunto).

RECUPERACIONES

RECUPERACIONES Y COBRANZAS	I	II	III	IV	Total
Reestructuración o Activación	4,226,071	765,919	175,783	10,000	5,177,774
Efectivo tabla	251,526	518,756	362,466	287,284	1,420,032
Dación en pago	749,730	562,285	0	0	1,312,014
TOTAL	**5,227,327**	**1,846,960**	**538,250**	**297,284**	**7,909,820**

CAPTACIONES

- ✓ Cuentas de ahorro (ahorro programado para vivienda, ahorro común).
- ✓ Cuentas corrientes (saldos promedios y reciprocidad, sobregiros contratados).
- ✓ Servicios de cuenta (administración de roles de pagos, transferencias del exterior, pagos de servicios, servicios electrónicos y telefónicos)
- ✓ Inversiones, rediseñar el producto depósitos a plazo , alcanzar un total de captaciones por US$ 24.7 MM. Mejorar la estructura de fondeo del banco acorde al promedio del mercado. Lograr un crecimiento neto de US$ 6 MM para diciembre del 2005.
- ✓ Definir estrategia de tasas de interés orientada a las expectativas del mercado objetivo
- ✓ Buscar otras fuentes de fondeo de largo plazo con el fin de disminuir la concentración y volatilidad (emisión de obligaciones).

ANEXO No. 6

BANCO ANDINO

ANALISIS FINANCIERO

CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

El análisis de la situación financiera del Banco Andino se realizó utilizando los componentes CAMELS. El sistema CAMELS, otorga un marco general para la evolución de la viabilidad financiera de las entidades bancarias, calidad de la estructura financiera del balance, calidad operativa general, así como también el grado de cumplimiento de las normas prudenciales.

A continuación se encuentra los principales indicadores sobre los cuales analizaremos la situación financiera del Banco con corte al 31 de diciembre del 2002, antes de la efectuar la auditoría in situ.

Datos al 31 de diciembre del 2002

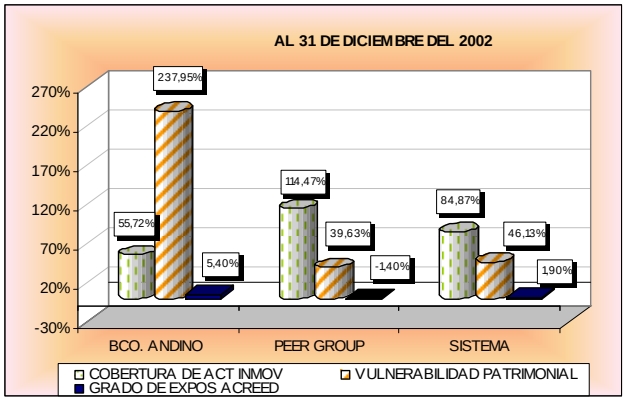
PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	BANCO ANDINO	BANCOS MEDIANOS (BM)	SISTEMA BANCA PRIVADA (SBP)
SUFICIENCIA O COBERTURA PATRIMONIAL			
(PATRIMONIO + RESULTADOS) /ACTIVOS INMOVILIZADOS (1)	55,72%	114,57%	84,87%
CALIDAD DE ACTIVOS:			
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS/TOTAL ACTIVOS	19,29%	18,84%	19,33%
ACTIVOS PRODUCTIVOS/TOTAL ACTIVOS	80,89%	81,22%	80,87%
ACTIVOS PRODUCTIVOS/ PASIVOS CON COSTO	94,78%	131,44%	125,06%
INDICES DE MOROSIDAD			
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS	18,47%	6,87%	8,38%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	21,56%	6,12%	9,48%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	5,22%	9,65%	6,65%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	10,67%	4,74%	6,38%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA		7,61%	7,02%
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA			
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	63,11%	95,74%	131,43%
EFICIENCIA MICROECONOMICA			
GASTOS DE OPERACION /MARGEN FINANCIERO	5,92%	7,55%	7,70%
RENTABILIDAD			
RESULTADOS DEL EJERCICIO ESTIMADOS / PATRIMONIO PROMEDIO (1)	11,39%	18,71%	15,30%
RESULTADOS DEL EJERCICIO ESTIMADOS /ACTIVO PROMEDIO (1)	0,81%	1,76%	1,50%
LIQUIDEZ			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	22,28%	32,88%	34,66%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO			
CARTERA IMPRODUCTIVA BRUTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	237,95%	39,63%	46,13%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros; Boletin financiero bancos privados; Diciembre del 2002

Elaboración: Propia

(1) Los indicadores estimados para un ejercicio económico.

Capital



Posición Excedentaria: US$ 422 miles
Vulnerabilidad Patrimonial: 87.78%
Grado de exposición acreedores: 5.40%

Nivel de Solvencia: 9.39%
Cobertura patrimonial : 55.72%
TIER I / PATTEC: 91.61%

A finales del 2002, la relación de patrimonio técnico constituido a activos ponderados, se situó en el 9.39%, situándose ligeramente por encima del mínimo legal requerido del 9%.

La ligera posición excedentaria de patrimonio de US$ 422 miles y el nivel de solvencia alcanzado por el banco, en parte se explica por el aporte de recursos efectuado por los accionistas del banco en la suma de US$ 3.095 miles, incrementando el patrimonio primario a US$ 9.316 miles, es decir un aumento del 146% con relación a diciembre del 2001 (US$ 3.782 miles). Esta situación originó que el patrimonio primario sea superior en 8.33 veces el patrimonio secundario y constituya el 91.61% del patrimonio técnico constituido, lo que significa la existencia de aportes en efectivo en mayor proporción que los ajustes contables.

No obstante, hay que indicar que si el banco no hubiese efectuado este aporte, la posición patrimonial sería negativa y el nivel de solvencia menor al mínimo requerido (7.45%), por lo que el banco en un contexto de prudencia financiera, procedió a seguir en el fortalecimiento de su patrimonio, capitalizando las utilidades generadas en el año 2002 y efectuando aportes adicionales de capital, de tal manera salvaguardar su solvencia, y cubrir los requerimientos de los activos ponderados por riesgo que se incrementaron, principalmente la cartera de crédito que presenta un deterioro.

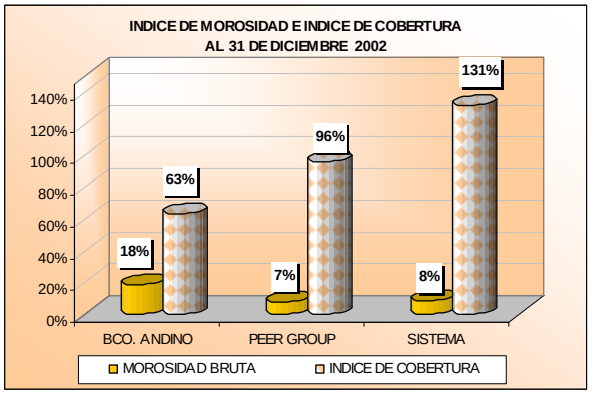
Al 31 de diciembre del 2002, el banco registró una vulnerabilidad patrimonial del 87.78% y presentó una cobertura patrimonial de activos inmovilizados del 55.72% (siendo los

óptimo que sea igual o superior al 100 por ciento), mientras que el grado de exposición de los acreedores se ubicó en 5.40% (siendo lo óptimo que sea menor a cero), lo que significa que la entidad está utilizando recursos del público para financiar activos inmovilizados que no le generan rendimientos y que por el contrario, generan gastos por la pesada carga de activos improductivos que no le permiten ampliar su margen financiero, rentabilidad y solvencia.

Calidad de activos

Desfase Financiero: US$ 6.112 miles

Morosidad: 18.47%



Al 31 de diciembre del 2002, el activo total del Banco Andino ascendió a US$ 131.290 miles, conformado por 80.71% (US$ 106.474 miles) activos productivos y el 19.29% (US$ 25.446 miles) por improductivos, evidenciándose que una gran porción de sus activos productivos son canalizados a activos generadores de ingresos.

La participación de las cuentas más importantes en los activos productivos e improductivos es la siguiente:

Activos productivos (AP): cartera por vencer (82.23%/TAP), fondos disponibles-bancos y otras instituciones financieras (9,81%/TAP) e inversiones (6,38%(TAP).

Activos improductivos netos (AIN): Fondos disponibles (11-1103) (41.19%/TAIN), cartera que no devenga intereses (40.73%/TAIN), cartera vencida (37.24%/TAIN), cuentas por cobrar (12.41%/TAIN), propiedad y equipos (9.06%/TAIN), por otros activos (7.46%/TAIN) y bienes realizables (2.16%/TAIN).

El banco a la fecha de análisis presentó un desfase financiero de US$ 6.112 miles, lo que significa que parte de los pasivos con costo se encuentran financiando activos improductivos, con su consecuente impacto en el margen financiero. Esto originó que el indicador de eficiencia financiera medido a través de la relación activos productivos / pasivos con costo se igual al 94,78%, inferior al presentado por el peer group y el sistema de bancos privados.

La cartera en riesgo del banco se incrementó a US$ 23.641 miles, lo que originó que la morosidad bruta sea igual 18.47%, y es superior a la del peer group y del sistema de bancos privados; denotándose dificultad en la recuperación de la cartera de crédito en riesgo, lo cual al afectar la calidad de sus activos, aumentó la vulnerabilidad patrimonial al 87.78%, y obligó banco a aumentar el nivel de provisiones a US$ 12.525 miles, provisiones que aún resultan insuficientes frente al crecimiento de la cartera improductiva, pues el índice de cobertura se ubicó en el 63.11%, que es inferior a los del peer group y del sistema de bancos privados que presentan una mayor cobertura de 96.12% y 131.43% respectivamente, lo que evidencia que el banco no cuenta con una adecuada cobertura para la cartera en riesgo lo que podría devenir en un requerimiento mayor de capital para cubrir cualquier eventualidad de no recuperación de su cartera.

La mayor morosidad se focalizó en el segmento de cartera otorgada a los sectores productivos, que es el segmento que en particular se ha evaluado en la inspección in situ con el fin de identificar los factores internos y/o externos del desmejoramiento, y de la razonable política que deba aplicar el banco para el saneamiento de sus activos de riesgo, para el proceso de concesión de créditos y para la recuperación de su cartera problemática.

Al 31 de diciembre del 2002, la estructura de calificación por riesgo es como sigue: el 60.30% son calificados de riesgo normal, 18.70% de riesgo potencial, 15.79% de deficiente y el 5.21% restante se encuentra distribuida en D y E.

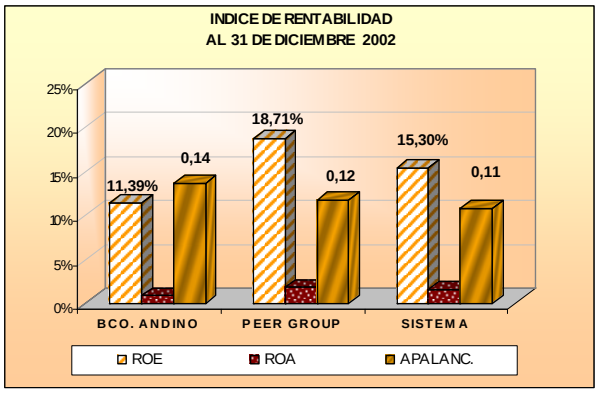
Manejo y gestión

La cartera de crédito en riesgo que representó el 18,5 por ciento de la cartera bruta, presionó su gestión operativa que todavía no alcanza los niveles necesarios de ingresos

operativos para cubrir los requerimientos de provisiones y de operación que absorben el margen bruto financiero en el 121%, provocado por la mala calidad de sus activos.

Rentabilidad

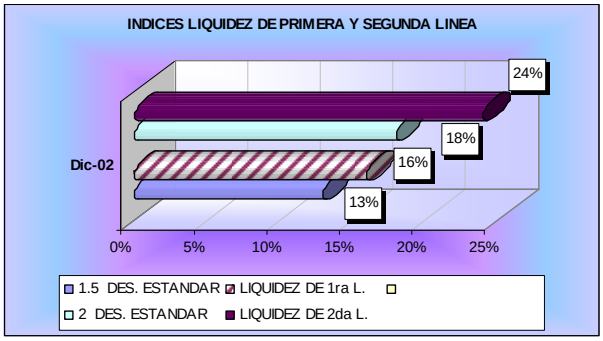
ROE: 13,40% **ROA: 0.85%**



Es importante señalar que los resultados alcanzados a fines del 2002, fueron afectados por la fuerte constitución de provisiones, producto del incremento del riesgo de crédito, y por la sobre absorción del margen financiero por parte de los gastos de operación. El margen operativo fue negativo en US$ 1.421 miles que sumados a otros ingresos operacionales por US$ 1.564 miles generó una utilidad neta de US$ 1.118 miles se apoya en gran medida en ingresos extraordinarios provenientes de la recuperación de activos.

Al 31 de diciembre del 2002, la rentabilidad de los accionistas (ROE) disminuyó al 13.40%, dicha disminución es el resultado del desbalance estructural entre activos rentables y pasivos con costo, y por la absorción del margen financiero por efecto de los gastos de transformación. La disminución del ROE también se explica por la caída del ROA a 0.85% con un apalancamiento de 11 veces, situación que no es favorable para el banco pues está expuesto a un posible riesgo de insuficiencia patrimonial.

Liquidez



Liquidez de 1ra. Línea: 0.16
Volatilidad (1.5 veces): 0.13

Liquidez de 2da. Línea: 0.24
Volatilidad (2 veces): 0.18

El total pasivo del Banco al 31 de diciembre del 2002 totalizó US$ 123.581 miles y está conformado por el 93.26% obligaciones con el público, 1.85% cuentas por pagar, 1.70% obligaciones convertibles, 1.26% obligaciones inmediatas, y el 1.93% restante se encuentra distribuida en los demás rubros.

Los depósitos a la vista son su principal fuente de fondeo, recursos que proviene de su nicho de mercado que son de bajo costo, cuya permanencia es de de corto plazo y alta volatilidad. El depender de un determinado segmento de mercado ha ocasionado una alta concentración de sus depósitos, pues el 50.73% y 61.04% están concentrados en 25 y 100 clientes, con una cobertura de loa activos líquidos de primera línea y segunda del 56% y 52% respectivamente.

De acuerdo a los reportes de liquidez estructural con corte diciembre del 2002, la liquidez de primera línea y segunda fueron iguales al 22% y 24% respectivamente, al comparar con la volatilidad ponderada de las principales fuentes de fondeo (0.0891) multiplicada por 1.5 y 2 veces, se evidencia que estos últimos indicadores alcanzan los niveles de 13 y 18, respectivamente, los cuales son levemente inferiores a los índices de liquidez antes referidos, evidenciándose que el banco mantiene un ajustado nivel de activos líquidos para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Conclusiones.

Los principales riesgos determinados del Banco son de los riesgos de crédito y liquidez, los cuales han incidido en la baja rentabilidad y en un potencial riesgo de insuficiencia patrimonial, en tanto el principal activo de riesgo de la institución (cartera de créditos) no sea adecuadamente controlado y monitoreado para mitigar su exposición, el Banco incurriría un mayor requerimiento de provisiones.

Aspectos todos estos que limitan al Banco aumentar su cuota de mercado, incrementar la actividad financiera, absorber pérdidas y desvalorización del activo, realizar nuevas inversiones, tener accesos a fuentes alternativas de fondos y constituir reservas adicionales por valuación de los activos de riesgo, es decir, limitada la consecución de los objetivos estratégicos y operativos del patrimonio.

ANEXO No. 7

BANCO ANDINO

RESULTADOS DE LA AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

EVALUACION DE RIESGO OPERATIVO

A.- Auditoria interna:

- El Plan de Trabajo de Auditoría Interna se cumplió en un 50% aproximadamente. El desfase se produce debido a la ejecución de exámenes especiales solicitados por la Gerencia General y el Directorio, a partir del segundo semestre del 2002 y por la falta de personal, entre ellos, el auditor interno.
- Auditoría interna efectuó la verificación del cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos para el adecuado manejo de la cartera y si los riesgos se ajustan a las disposiciones legales y a la normatividad vigente; y sobre la base de una muestra que representó el 60% del total de la cartera de créditos y contingentes; determinó: incumplimiento a políticas, procedimientos y controles internos normados por la Gerencia Nacional de Crédito, principalmente en lo relacionado a la actualización de estados financieros, flujos de caja, falta de documentación que evidencie el análisis del oficial de crédito, visitas a clientes, revisión de garantías, pólizas de seguro inexistentes o desactualizadas y deficiencias en la recuperación de la cartera vencida; Además, se observó debilidades en la estructura organizativa del área de crédito, conforme a las expectativas de la administración de crédito.
- Los procedimientos y el alcance aplicados por auditoría interna para la evaluación de la cartera de créditos y contingentes e inversiones no fueron suficientes y adecuados, para determinar con oportunidad y eficacia que la cartera de créditos presentaba un alto riesgo, debido a que la gestión del riesgo crediticio era deficiente; a pesar de que efectuaron auditorias tendientes a verificar que las carpetas de crédito contengan toda la

documentación necesaria y que los procesos y controles internos sean adecuados; determinando debilidades importantes; no se cuantificó el efecto de las debilidades encontradas.

- Por otra parte, el Directorio no realizó un seguimiento y supervisión eficaz de las labores de auditoría interna, ni adoptó las acciones correctivas frente a los eventos que le fueron comunicados; recién, a partir de mayo del presente año, en que se empieza a reflejar en los resultados del Banco, el incremento de la cartera vencida y posteriormente, en septiembre, en que el Banco reconoce el desmejoramiento de su cartera mediante la constitución de provisiones por aproximadamente US $ 2´000 miles; se adoptaron otros mecanismos de control más estrictos.

B.- Auditores externos

- En la muestra analizada determinamos que la firma de auditoría externa efectuó su trabajo de conformidad con las normas de auditoría y en cumplimiento a la normativa vigente. No obstante, no fue eficaz para determinar el alto riesgo crediticio que presentaba la cartera de créditos y las debilidades existentes en la administración del área de crédito, debido a que no soportó adecuadamente sus conclusiones finales sobre la evaluación de los sujetos de crédito analizados y por la falta de opinión sobre las fortalezas y/o debilidades de la gestión del riesgo crediticio.
- Por lo anotado, la firma de auditoría externa no contribuyó eficazmente para que el Directorio, la administración y el ente de control conozcan de manera oportuna las debilidades existentes en el área de mayor importancia para el Banco.

C.- Gestión de Directores y Ejecutivos.

- De las hojas de vida de los directores, se determina que la administración del Banco mantiene una visión corporativa para su gestión y se enmarca dentro de adecuados niveles de profesionalismo, experiencia y honorabilidad.

Sin embargo, existen aspectos importantes que comentar, que deben ser considerados por el Directorio para su rectificación:

- El Directorio proporcionó parcialmente el marco de objetivos y políticas, dentro del cual los funcionarios y empleados del Banco deben operar y administrar los aspectos relacionados con la institución, particular que se evidencia en la desactualización de los manuales de crédito e inversiones (datan del año 1999), u otros que se están utilizando sin la aprobación y conocimiento del Directorio o que han sido emitidos sin contar con la participación del área de organización y métodos, que es la unidad responsable para garantizar, entre otros aspectos, la estandarización de los procedimientos.
- El Directorio no verificó eficazmente el cumplimiento de las políticas y procedimientos; en especial, los relacionados con el área de crédito, que es la columna vertebral del Banco. A pesar, de que auditoría interna informó sobre el incumplimiento de las políticas y procedimientos y debilidades en la estructura organizativa del área de crédito.
- El Directorio no se ha involucrado activamente en el negocio, a fin de asegurarse que la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos, se lleven a cabo de conformidad con estrategias, políticas, límites y otros controles aprobados por él, en un ambiente de altos estándares éticos y profesionales.
- El Banco experimentó, en el año 2001 y en el primer semestre del 2002, un crecimiento importante en su cartera de créditos sin que se hubieran definido cambios en la estructura organizacional que prevea la adecuada administración del riesgo asumido, los cuales debían orientarse a la tecnificación del proceso crediticio; a la generación de información gerencial que revele los aspectos críticos sobre la evolución de la cartera; y, al establecimiento de instancias de control que aseguren el cumplimiento de los estándares aprobados.

  Estas premisas de prudencia no fueron implementadas y/o controladas a cabalidad por el Directorio del Banco, a pesar de que en parte le fueron comunicadas por Auditoría Interna el 09 de enero del 2002, cuando informó sobre el incumplimiento de políticas y procedimientos y sobre las debilidades en la estructura organizativa del área de crédito. Al

respecto, el Directorio se limitó a conocer y disponer el seguimiento y cumplimiento de las observaciones y recomendaciones. En actas posteriores, tampoco se observó que se hayan tomado acciones sobre las observaciones efectuadas por Auditoría Interna.

- Si bien las responsabilidades asignadas a los diferentes niveles administrativos de una institución tienen un gran componente de confianza, el Directorio del Banco Andino debe estar consciente de que el amplio margen de discrecionalidad otorgado a la Gerencia Nacional de Crédito no acompañado por un adecuado sistema de control interno, así como la laxitud de su gestión, ocasionaron un acelerado deterioro de la cartera de créditos que afectó de manera importante la situación financiera de la entidad.

En este escenario, es pertinente puntualizar la omisión en la que incurrió el Directorio del Banco Andino en el ámbito de su gestión.

D.- Planeación estratégica

Para la planeación estratégica de sus actividades, el Banco General elaboró un documento denominado “Plan Estratégico 2002” en el que estableció la “Misión”, la “Visión de futuro 2002-2006”, los “Valores institucionales” y los “Objetivos y estrategias 2002”; No obstante, dicha planificación no contiene la distribución de los recursos a largo plazo para lograr los objetivos de la institución; no se definen cuantitativamente las estrategias y objetivos sobre: posicionamiento del Banco en el mercado; incremento de clientes de colocación o captaciones; lanzamiento de nuevos productos; rentabilidad por oficinas, producto y cliente; incremento de servicios; grado de fidelidad de los clientes; estructura e indicadores esperados de los estados financieros; adecuación de capital consistente con el perfil de riesgo y estrategias globales, etc.; solamente tiene enunciados generales para el período que termina en el año 2006.

No hay el involucramiento de las demás áreas del Banco, y no ha sido aprobado por el Directorio, no son preparados oportunamente y presentados a las áreas respectivas, antes del inicio de cada ejercicio económico.

E.- Estructura organizacional

- La entidad dispone de un Manual Orgánico Funcional aprobado por las gerencias nacionales, el cual tiene fecha de actualización octubre del 2001, sin embargo no se evidencia en éste la aprobación del Directorio, particular que incumple lo dispuesto en el artículo 30 del Estatuto del Banco.
- A pesar de que el mencionado Manual señala los puestos existentes en la entidad y los diferencia por áreas estratégicas y de apoyo, se observa que no contiene la descripción de algunos puestos que corresponden a las siguientes áreas, gerencia de banca oficial, área de sistemas y unidad de gestión de riesgos que constan en el organigrama estructural actualizado al 30 de septiembre del 2002
- Adicionalmente, el Manual no contiene las atribuciones y deberes de la Junta General de Accionistas, del Directorio y de la Comisión Ejecutiva, las cuales están contempladas en los Estatutos del Banco; así también, se debe precisar que en el documento en referencia no se ha considerado la inclusión de las nuevas áreas definidas por el Directorio, como son la Gerencia Nacional de Riesgos y la de recuperaciones y reestructuración de créditos, que hoy por hoy, deben contar con claras responsabilidades, políticas y procedimientos, al ser áreas que a nuestro entender, guiarán la gestión prudente del riesgo crediticio del Banco.
- De otra parte, se deberá definir la dimensión de la estructura organizacional con la cual el Banco pretende llevar a cabo sus operaciones, mediante una centralización de la administración con una pirámide vertical o con una organización plana.
- Esta reorganización le permitirá al Banco desconcentrar la supervisión de funciones operativas a cargo de la Gerencia General, centrando más su atención a las áreas estratégicas de la entidad; así como también, proporcionará un marco adecuado para la administración de los recursos humanos, en procura de una mejor selección del personal, de mejorar las relaciones de trabajo y los niveles de coordinación; factores que en conjunto, aportarán a la calidad y eficiencia de la atención y al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la institución.

F.- Formulación de Políticas

- Los siguientes manuales de políticas y procedimientos se encuentran desactualizados: Crédito (año 1999), Tesorería (año 1999), Auditoría Interna (año 1999), Recursos Humanos (año 2001) y el Orgánico Funcional (año 2001). Estos contienen disposiciones derogadas por el ente de control; no incorporan procedimientos dispuestos por la Superintendencia de Bancos y otros que ya se encuentran en aplicación, especialmente los referentes al área de crédito, por los cambios implementados por el Directorio a partir del segundo semestre del año 2002.
- Organización y Métodos no participó en la elaboración de los manuales de políticas y procedimientos para las áreas de Contabilidad, Riesgos, Recursos Humanos, Sistemas y Prevención de Lavado de Dinero; como así se encuentra establecido en la asignación de funciones.
- Los siguientes manuales o instructivos no cuentan con la aprobación del Directorio: Usuario Certificados de Depósito a Plazo, Políticas de Recursos Humanos, Orgánico Funcional, Cartera, Contabilidad, Sistemas, Instructivos de Recuperación de Cartera Vencida a través de procesos SSBB Negocios y, de Parametrización de Depósitos a Plazo. Esta situación incumple el con las Atribuciones y Deberes del Directorio de los Estatutos del Banco.

G.- Administración de personal

- ✓ El Manual de Políticas de Recursos Humanos fue expedido en agosto del 2001 y autorizado por la Gerencia General en septiembre del mismo año, sin embargo no fue aprobado por el Directorio como lo dispone los Estatutos del Banco.
- ✓ El Manual no se encuentra actualizado
- ✓ A pesar de que existe una gestión de capacitación para las diferentes áreas del Banco, es pertinente que de manera adicional, se definan eventos que amplíen los conocimientos del personal en las áreas críticas del negocio, como son los riesgos de crédito y de mercado, esto fortalecerá las destrezas y conocimientos aplicables a cada puesto.

- ✓ La evaluación del desempeño que se efectúa a los niveles ejecutivos del Banco contiene aspectos cualitativos en función de cuatro componentes, que son: cumplimiento de objetivos, informes de auditoría externa, informes de auditoría interna e informes de organismos de control. La evaluación la realiza el Gerente General sobre la base del conocimiento y apreciación personal que tiene de cada uno de los funcionarios, en cada uno de los componentes mencionados.

H.- Sistemas de Control

Las debilidades que se comentan, son el argumento para sostener que en el Banco Andino, no ha desarrollado un esquema de control eficaz para el sostenimiento de sus actividades.

Los elementos de control interno que aseguran un adecuado desarrollo de las actividades de una institución, comprenden los siguientes aspectos: i) ambiente de control, ii) evaluación de riesgos, iii) Actividades de control y, iv) sistemas de registro e información. Razonablemente diseñados e implementados, éstos deben constituirse en los elementos coadyuvadores para la instauración de una cultura de control al interior de una entidad, más aún si se trata de una institución financiera, como es el caso del Banco.

I.- Sistemas de información

- ➢ El Banco, hasta mediados del año 2002, no contaba con sistemas de información competentes, que permitan medir el desempeño, tomar decisiones y evaluar los procesos existentes. Esta falta de información, contribuyó al deterioro de la cartera de créditos. Sin embargo, posterior a dicha fecha, a raíz de la creación de la Unidad de Gestión de Riegos y del sistema de información gerencial, implementado por esta área, la alta dirección dispone de información para la supervisión y dirección de las actividades, principalmente para monitorear el riesgo de crédito, sin embargo, no es suficiente por lo que se está trabajando en la generación de mayor información que contribuya a la administración principalmente del riesgo de crédito y de los otros riesgos.

- A la fecha de inspección, el sistema de información gerencial se encontraba en período de prueba, por lo que no se efectuó la validación de los supuestos, rutinas y calidad de la información almacenada.
- El Directorio y la alta gerencia deberán continuar con la definición, en un contexto global, de la información requerida para la eficiente administración de los riesgos, con la finalidad de que ésta sea relevante, oportuna y apoye efectivamente a la toma de decisiones.
- La unidad de Auditoría Interna deberá efectuar una evaluación del sistema de información gerencial, con la finalidad de determinar su suficiencia y competencia.

EVALUACION DE LOS RIESGOS ESPECIFICOS.

Por su importancia y siendo los principales riesgos identificados, nos referiremos a la descripción de las principales debilidades de los riesgo de crédito y liquidez.

A.- Riesgo de crédito

El incremento de la cartera de crédito, no estuvo acompañado de un adecuado proceso de gestión de riesgos, ya que la entidad no pudo identificar, medir, monitorear y controlar efectivamente el riesgo crediticio, lo que se evidencia en algunas falencias observadas, que se detallan a continuación:

- El Directorio no efectuó una supervisión eficaz de la gestión de riesgo crediticio, particular que se refleja en la desactualización de las políticas de crédito que datan del año 1999. La información gerencial presentada a dicho cuerpo colegiado no contenía datos relevantes y básicos que permitan una adecuada toma de decisiones.
- El Directorio autorizó incrementos de los cupos para la aprobación de créditos por recomendación de la administración, sustentado en el incremento que experimentó la cartera, y no en un análisis técnico de acuerdo con la estrategia, tamaño y negocios del Banco.

- El Directorio no se aseguró que el área de crédito cuente con la estructura adecuada, con sistemas de información eficaces, con personal capacitado y suficiente, y que exista una unidad de gestión de riesgo independiente del área de negocios.
- La Gerencia General tampoco se aseguró de que las políticas, controles y sistemas de monitoreo del riesgo crediticio sean apropiados y se cumplan a cabalidad. A pesar de que los informes de Auditoría Interna por el segundo semestre del 2001 reportaron debilidades importantes sobre la información en las carpetas de los sujetos de crédito analizados, no se tomaron medidas para corregir el incumplimiento de las políticas.
- Las políticas, procesos, personal y sistemas de control no estaban acordes al perfil de riesgo asumido por la entidad, no contaba con una administración del riesgo crediticio eficiente.
- La entidad contaba con un manual de políticas y procedimientos de crédito, el cual a pesar de encontrarse desactualizado, proveía de lineamientos efectivos y servia de marco de referencia en el proceso de crédito; sin embargo, se observo un incumplimiento de las políticas y procedimientos fijados.
- La entidad no dispone de estudios sectoriales de los sectores a los que atiende, por lo que se recomienda que se preparen periódicamente los mismos con la finalidad de efectuar un seguimiento permanente y adoptar medidas oportunas cuando las condiciones de mercado de los sectores así lo requieran.
- La unidad de Auditoría Interna y externa, como se indicó en la fase de riesgo operativo, no contribuyó con eficacia y oportunidad a detectar y alertar al Directorio sobre el nivel de riesgo que la entidad estaba asumiendo.
- La comisión de supervisión evaluó el 65 por ciento del total de la cartera de créditos y contingentes del Banco, con corte al 31 de diciembre del 2002 (55% de los créditos comerciales), 100% de los créditos de consumo y de vivienda. De la evaluación realizada se determinó una deficiencia de provisiones en los créditos comerciales, con cifras actualizadas a febrero 28 de 2003, por US$ 3.388 miles, sin embargo, el Banco ya había constituido provisiones por US$ 968 miles, con lo cual la citada deficiencia se redujo a US $ 2.420 miles.

B.- Riesgo de Liquidez y mercado

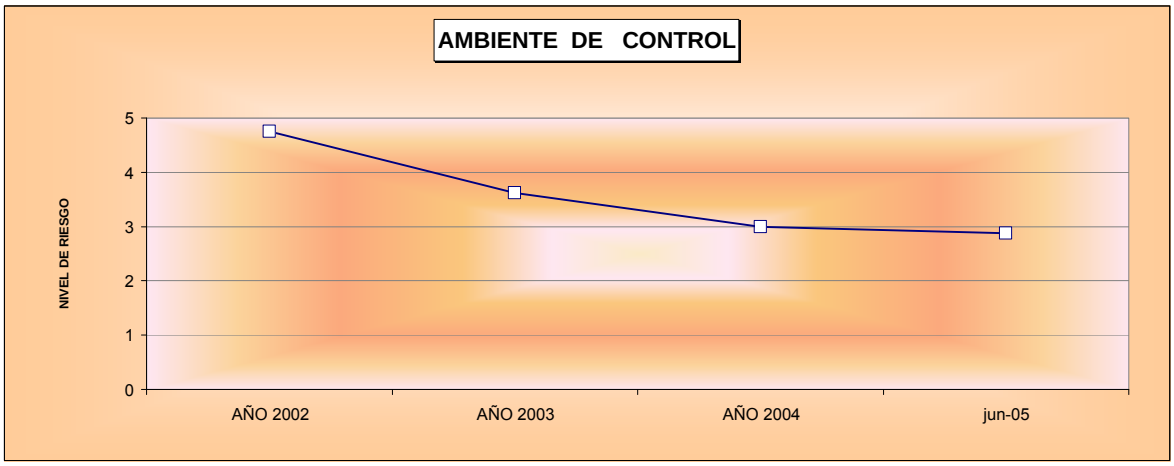
- Hasta el mes de mayo del 2002, la entidad no contaba con una unidad específica que realice el control y monitoreo del riesgo de liquidez. Unicamente se elaboraba el formulario de liquidez normativo, dispuesto por la Superintendencia de Bancos y Seguros, elaborado en hoja de cálculo excel (sujetos a errores). El Banco no ha realizado un formato que contemple un análisis dinámico de la liquidez, que cuente con los supuestos de evolución futura tanto de activos como de pasivos, que permitan anticipar de manera precisa las probables contingencias de liquidez que podría enfrentar, en función del desempeño de los negocios y la planeación financiera.
- No existe un Plan de Contingencia que detalle las acciones a tomar, en caso de una eventual necesidad apremiante de liquidez.
- La ausencia de una definición estratégica del negocio del Banco, así como de los elementos esenciales para la administración del riesgo de liquidez, esto es, políticas, límites, modelos de medición, sistemas tanto de control como de monitoreo, han caracterizado la gestión de la entidad, lo que ha llevado a que, al 28 de febrero del 2003, se registren indicadores de cobertura de liquidez preocupantes.

ANEXO No. 8

APLICACION CUESTIONARIO COSO
BANCO ANDINO

OBJETIVO	No.	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	Año 2002	Año 2003	Año 2004	jun-05	
El ambiente de control establece el tono de una organización y constituye la base para un sistema de control interno eficiente.	**1**	**¿Cómo establecen y mantienen los directores y gerentes un fuerte ambiente y cultura éticos?**	**NIVEL DE IMPACTO**				**AMBIENTE DE CONTROL**
	1.1	¿Los miembros del directorio y los gerentes dan un ejemplo diario de alta integridad y conducta ética?	4	5	3	3	
	1.2	¿Se ha redactado un código de conducta para empleados y éste se refuerza mediante la capacitación, la comunicación integral y la solicitud a los empleados jerarquizados para que realicen declaraciones periódicas por escrito acerca de su cumplimiento?	5	4	3	3	
	1.3	¿Son razonables y realistas los objetivos de rendimiento y los incentivos de compensación ó crean una presión excesiva sobre el cumplimientode resultados de corto plazo?	5	4	3	3	
	1.4	¿Está claro que cualquier informe financiero fraudulento no será aceptado?	4	3	3	2	
	1.5	¿Se ha interrelacionado la ética con los criterios que se utilizan para evaluar el rendimiento de la unidad de negocio y de la persona?	5	3	3	3	
	1.6	¿Reacciona la dirección en forma correcta cuando recibe malas noticias de sus subordinados y de las unidades de negocio?	5	3	3	3	
	1.7	¿Existe un proceso ético que resuelva las demandas éticas privadas?	5	3	3	3	
	1.8	¿Se identifican los riesgos del negocio y se discuten abiertamente con el directorio?	5	4	3	3	
		TOTAL **PROMEDIO**	**38** **4,75**	**29** **3,63**	**24** **3,00**	**23** **2,88**	

Fuente: Mantilla B. Samuel Alberto. Traductor ; "Control interno informe COSO",Bogotá, D.C., Colombia ; ECOE Ediciones; Cuarta Edición, abril del 2005.
Elaboración: Propia

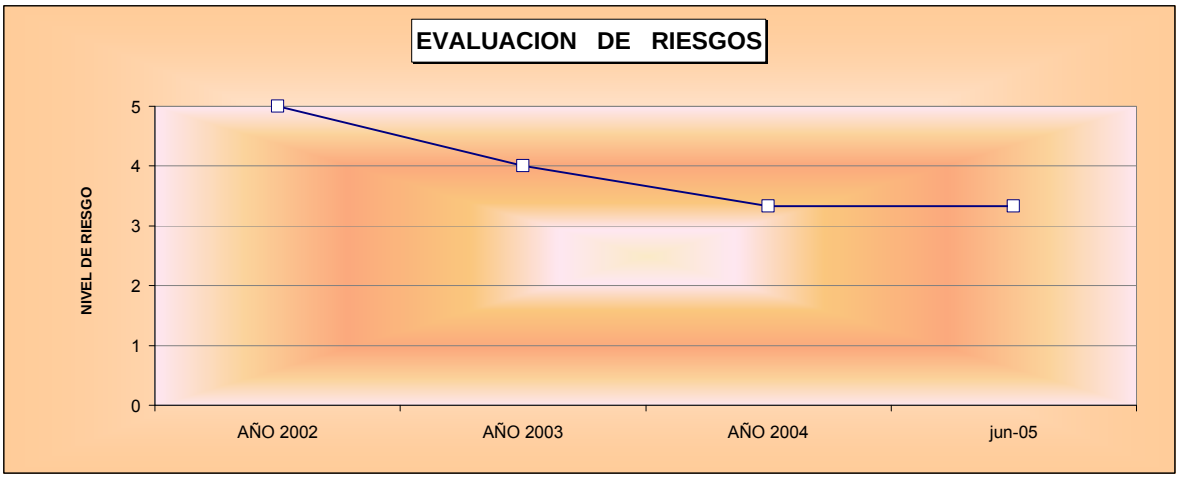


NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

ANEXO No. 8.1

APLICACION CUESTIONARIO COSO
BANCO ANDINO

OBJETIVO	No.	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	Año 2002	Año 2003	Año 2004	jun-05	
Un sistema de control interno efectivo permite que la gerencia valore, monitoree y maneje los riesgos más importantes.	**2**	**¿Cómo identifica y maneja los riesgos la organización?**	**NIVEL DE IMPACTO**				EVALUACION DE RIESGOS
	2.1	¿Se identifica, recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante y confiable a aquellos que deben tomar acción?	5	4	3	3	
	2.2	¿Se identifican y analizan los riesgos y se toman acciones rápidamente para mitigarlos?	5	4	3	3	
	2.3	¿Existen controles que aseguren que las decisiones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	5	4	4	4	
		TOTAL **PROMEDIO**	**15** **5**	**12** **4,00**	**10** **3,33**	**10** **3,33**	

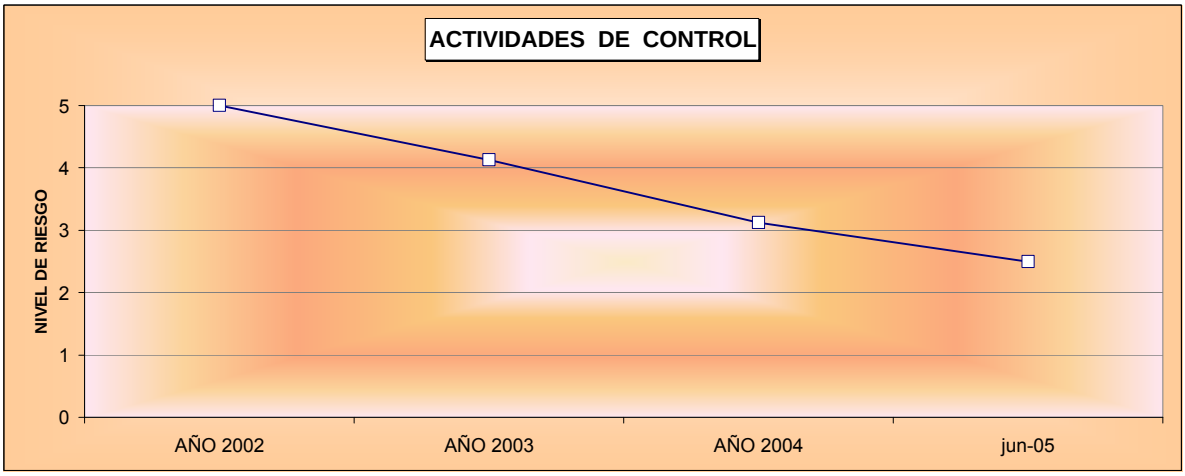


NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

ANEXO No. 8.2

APLICACION CUESTIONARIO COSO
BANCO ANDINO

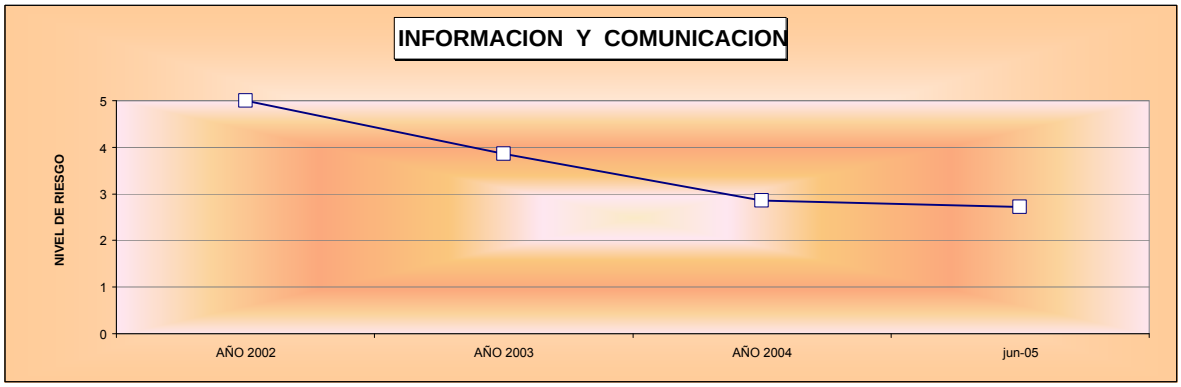
OBJETIVO	No.	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	Año 2002	Año 2003	Año 2004	jun-05	
Los controles internos deben ser monitoreados por la gerencia departamental en forma progresiva y deben estar sujetos a una evaluación periódica.	**3**	**¿Cómo evalúa la organización su sistema de control interno para asegurar que sea efectivo?**	**NIVEL DE IMPACTO**				ACTIVIDADES DE CONTROL
	3.1.	¿Demuestran las gerencias y los jefes departamentales que aceptan la responsabilidad del control en lugar de delegarla en el personal de finanzas y de auditoría?	5	5	4	3	
	3.2	¿Monitorea la gerencia en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones de la organización?	5	4	3	3	
	3.3	¿Asigna la gerencia claras responsabilidades en cuanto a la capacitación y al monitoreo de los controles internos?	5	4	3	3	
	3.4	¿Se llevan a cabo y se documentan las evaluaciones periódicas y sistemáticas de los sistemas de control?	5	4	2	2	
	3.5	¿Dichas evaluaciones son efectuadas por el personal que tiene la responsabilidad, experiencia del negocio y conocimientos adecuados sobre los temas de la organización?	5	4	3	2	
	3.6	¿Qué criterios se utilizan para evaluar los controles?	5	5	4	3	
	3.7	¿Las fallas de control se informan a la Gerencia General y se corrigen oportunamente?	5	4	3	2	
	3.8	¿Se incorporan los controles adecuados a medida que se diseñan y se aplican nuevos sistemas?	5	3	3	2	
		TOTAL **PROMEDIO**	40 5	33 4,125	25 3,125	20 2,5	



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

APLICACION CUESTIONARIO COSO
BANCO ANDINO

OBJETIVO	No.	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	Año 2002	Año 2003	Año 2004	jun-05	
Un comité de auditoría esclarecedor y proactivo es un factor poderoso para la autoregulación de la organización.	**4**	**¿Cómo puede Ud. determinar que el comité de auditoría del directorio es efectivo?**	**NIVEL DE IMPACTO**				INFORMACION Y COMUNICACIÓN
	4.1	¿El directorio ha revisado recientemente la suficiencia de la carta constitutiva del comité de auditoría?	5	4	3	3	
	4.2	¿Los miembros del comité de auditoría están trabajando y actúan en forma independiente de la dirección?	5	4	3	3	
	4.3	¿Los miembros del comité de auditoría poseen la cantidad apropiada de experiencia acerca de los controles operativos y financieros?	5	4	3	2	
	4.4	¿El comité de auditoría comprende y monitorea el ambiente de control de la organización en su totalidad?	5	4	3	3	
	4.5	¿El comité de auditoría supervisa la oportunidad, importancia y confiabilidad de la información operativa y financiera suministrada al directorio, a los inversores y demás accionistas y a terceros?	5	3	2	2	
	4.6	¿Supervisa el comité de auditoría la existencia y el cumplimiento de los estándares éticos?	5	4	3	3	
	4.7	¿El comité de auditoría o el directorio en su totalidad tienen una relación significativa y a la vez desafiante con los auditores externos independientes, los auditores internos, los funcionarios senior de control	5	4	3	3	
		TOTAL	**35**	**27**	**20**	**19**	
		PROMEDIO	**5**	**3,86**	**2,86**	**2,71**	

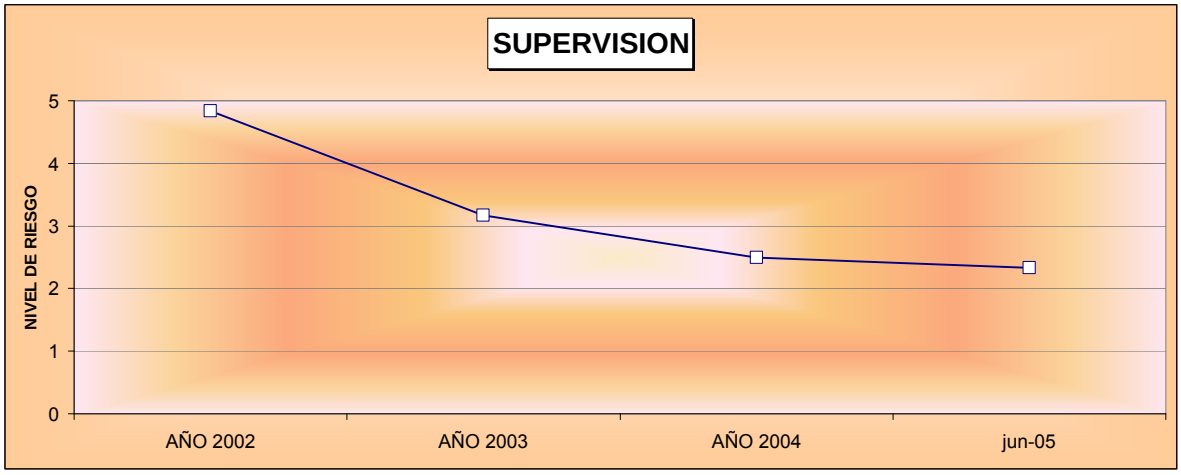


NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

ANEXO No. 8.4

APLICACION CUESTIONARIO COSO
BANCO ANDINO

OBJETIVO	No.	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	Año 2002	Año 2003	Año 2004	jun-05	
Una auditoría interna correctamente organizada y que funcione eficientemente proporciona a la dirección y al comité de auditoría una forma de ayudar a monitorear la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.	**5**	**¿Cómo sabe que la función de auditoría interna es efectiva?**	**NIVEL DE IMPACTO**				SUPERVISION
	5.1	¿Auditoría interna cuenta con el apoyo total de la gerencia general, el comité de auditoría y el directorio?	5	3	3	2	
	5.2	¿El comité de auditoría interna ha controlado que el alcance de las responsabilidades de auditoría interna es el adecuado?	5	4	3	3	
	5.3	¿Es correcta la relación a nivel de la organización entre auditoría interna y los ejecutivos senior?	5	3	2	2	
	5.4	¿Auditoría interna posee y emplea líneas abiertas de comunicación y de acceso privado a todos los funcionarios senior y al comité de auditoría?	5	3	2	2	
	5.5	¿Los informes de auditoría cubren los temas correctos, se distribuyen a la gente adecuada y se cumplen en forma oportuna?	5	3	3	3	
	5.6	¿Los integrantes de auditoría de mayor jerarquía tienen el nivel de experiencia adecuado?	4	3	2	2	
		TOTAL	**29**	**19**	**15**	**14**	
		PROMEDIO	**4,83**	**3,17**	**2,50**	**2,33**	



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

CODIFICACION DE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Y DE LA JUNTA BANCARIA

TITULO VII.- DE LOS ACTIVOS Y DE LOS LIMITES DE CREDITO

SUBTITULO VI.- DE LA GESTION Y ADMINISTRACION DE RIESGOS

(sustituido con resolución No JB-2003-601 de 9 de diciembre del 2003)

CAPITULO II.- DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CREDITO

(incluido con resolución No JB-2003-602 de 9 de diciembre del 2003)

SECCION I.- ALCANCE Y DEFINICIONES

ARTICULO 1.- Las disposiciones de la presente norma son aplicables al Banco Central del Ecuador, a las instituciones financieras públicas y privadas, a las compañías de arrendamiento mercantil, a las compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito, y a las corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas, cuyo control compete a la Superintendencia de Bancos y Seguros y que en el texto de este capítulo se las denominará como instituciones controladas.

ARTICULO 2.- Se considerarán las siguientes definiciones para efecto de la aplicación de las disposiciones contenidas en este capítulo:

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

2.2 **Incumplimiento.-** Es no efectuar el pago pactado dentro del período predeterminado; o, efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o, en distintas condiciones a las pactadas en el contrato;

2.3 **Probabilidad de incumplimiento (pi).-** Es la posibilidad de que ocurra el incumplimiento parcial o total de una obligación de pago o el rompimiento de un acuerdo del contrato de crédito, en un período determinado;

2.4 **Nivel de exposición del riesgo de crédito (E).-** Es el valor presente (al momento de producirse el incumplimiento) de los flujos que se espera recibir de las operaciones crediticias;

2.5 **Tasa de recuperación (r).-** Es el porcentaje de la recaudación realizada sobre las operaciones de crédito que han sido incumplidas;

2.6 **Severidad de la pérdida (1 – r).-** Es la medida de la pérdida que sufriría la institución controlada después de haber realizado todas las gestiones para recuperar los créditos que han sido incumplidos, ejecutar las garantías o recibirlas como dación en pago. La severidad de la pérdida es igual a (1 - Tasa de recuperación);

2.7 Pérdida esperada (PE).- Es el valor esperado de pérdida por riesgo crediticio en un horizonte de tiempo determinado, resultante de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición en el momento del incumplimiento y la severidad de la pérdida:

$$PE = E * pi * (1 - r)$$

2.8 Sistemas de selección.- Son los procesos que apoyan la toma de decisiones crediticias, constituidos por un conjunto de reglas de decisión, a través de las cuales se establece una puntuación crediticia, utilizando información histórica y concreta de variables seleccionadas;

2.9 Sistemas de medición de riesgo.- Son los procesos de revisión permanente de los portafolios de crédito o inversiones para pre-identificar modificaciones en determinadas variables que pueden derivar en mayores probabilidades de incumplimiento o debilitamiento de la calidad crediticia;

2.10 Sistemas de información.- Son los procesos que permiten realizar un seguimiento de los activos, de los riesgos, de modo que puedan describir situaciones en forma sistemática con frecuencias establecidas, en función de indicadores de comportamiento de variables determinadas;

2.11 Provisiones específicas.- Son las que surgen del análisis individual de cada sujeto de crédito como estimaciones de pérdida, o que la Superintendencia de Bancos y Seguros dispone sean constituidas sobre un segmento del portafolio, en aplicación de la normatividad vigente;

2.12 Provisiones genéricas.- Son las que surgen como estimaciones de pérdida que se constituyen para cubrir riesgos no identificados con relación a las operaciones directas e indirectas, generados en el proceso de administración del riesgo de crédito; y,

2.13 Segmentaciones.- Son las opciones de clasificación utilizadas por la institución controlada para definir, identificar y analizar adecuadamente los grupos de sus clientes en relación con la gestión del riesgo de crédito.

SECCION II.- ADMINISTRACION DEL RIESGO DE CRÉDITO

ARTICULO 1. - Las instituciones controladas deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se expone en 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.

ARTICULO 2.- El proceso de administración del riesgo de crédito deberá incluir las fases de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo de contraparte, para lo cual en el ámbito del riesgo crediticio aplicará los criterios establecidos en los artículos 2, 3, 4 y 5 de la sección II "Administración de riesgos", del capítulo I "De la gestión integral y control de riesgos" de este subtítulo.

ARTICULO 3.- 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:

3.1 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. Dicha estrategia deberá contar con fundamentos teóricos y empíricos adecuados y estará debidamente documentada;

3.2 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. Esta política debe establecer el nivel inicial y potencial de riesgo para cada mercado objetivo; producto; sector económico; industria; zona geográfica; características del sujeto de crédito y del grupo económico; segmento de la población; destino del crédito; emisor; tipo de papel; características financieras y demás que considere cada institución controlada; y,

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

3.3.1 Metodologías y procesos para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de crédito;

3.3.2 Otorgamiento de crédito que incluirá criterios o características básicas para definir los sujetos de crédito; criterios para aceptación de garantías; constitución de provisiones, específicas y genéricas; criterios de calificación; recuperaciones; tratamiento de castigos; reestructuraciones; y, revelación de información sobre los niveles de riesgo del portafolio de crédito a nivel externo e interno;

3.3.3 Límites de tolerancia de cartera vencida para cada tipo de producto; esquema de fijación de tasas, montos y plazos para cada uno de ellos; y, concentraciones en función de diferentes variables;

3.3.4 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 de crédito y en la 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;

3.3.5 Sistemas de información que establezcan los mecanismos para elaborar e intercambiar información oportuna, confiable y fidedigna, tanto interna como externamente; y,

3.3.6 Tratamiento de excepciones a los límites de exposición y a las políticas.

La suficiencia de capacidad patrimonial para asumir la exposición a riesgo de crédito que se presente como consecuencia del negocio, se determinará en consideración a lo señalado en el presente artículo.

SECCIÓN III.- METODOLOGÍA Y PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

ARTICULO 1.- Las instituciones controladas deberán contar con un sistema para monitorear los niveles del riesgo de crédito en forma permanente a través de las diferentes metodologías adoptadas por cada entidad para cada modalidad de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito), dentro de las cuales se determinarán los principios y criterios generales para la evaluación del riesgo de crédito.

ARTICULO 2.- Las metodologías implantadas deben considerar la combinación de criterios cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con la experiencia y las políticas estratégicas de la entidad; deben permitir monitorear y controlar la exposición crediticia de los diferentes portafolios. Esta metodología debe ser evaluada periódicamente a fin de garantizar la idoneidad de la misma, al igual que la relevancia de las variables utilizadas.

La administración del portafolio de crédito incluye las siguientes etapas fundamentales: el otorgamiento que incluye las fases de evaluación, aprobación, instrumentación y desembolso; seguimiento; recuperación; y, control, para lo cual es necesario que las entidades establezcan:

2.1 Criterios, metodologías y sistemas internos de evaluación crediticia para la selección y otorgamiento de los créditos, que se ajusten al perfil de riesgo de la entidad, los que deben ser consistentes con la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones de la institución controlada; y, estar basados en el análisis de los estados financieros, flujos de caja del proyecto, calidad de la gerencia, entre otros, para los clientes de los que se dispone de suficiente información financiera (créditos comerciales); y, en sistemas de evaluación crediticia, por ejemplo: “credit scoring” para créditos a la microempresa y a las personas naturales (créditos de consumo y créditos para la vivienda);

2.2 Un sistema de seguimiento y control del riesgo de crédito de los diferentes portafolios, lo que implica un proceso continuo de calificación de los sujetos y operaciones coherente con el proceso de otorgamiento, que incluya un esquema para realizar el seguimiento del nivel de riesgo de cada sujeto y operación, sin perjuicio de lo dispuesto en el capítulo I “Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros”, del subtítulo II “De la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones”, del título VII “De los activos y de los límites de crédito”, de esta Codificación. Adicionalmente, el control del riesgo incorpora la adopción de medidas para mitigar los riesgos, cuando se identifican debilidades potenciales o reales en un cliente, tales como: reducción o transferencia de exposición, nuevas garantías, entre otras;

2.3 Metodologías y técnicas analíticas basadas en el comportamiento histórico de los portafolios de inversión y de las operaciones de crédito y contingentes, que permitan determinar la pérdida esperada sobre la base de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición y la severidad de la pérdida. Para el cálculo de estos componentes se deberá disponer de una base de datos mínima de tres años inmediatos anteriores, que deberá contener elementos suficientes para el cálculo de los aspectos señalados en este numeral; y,

2.4 Un sistema de información basado en reportes objetivos, con información suficiente para satisfacer las necesidades de la institución, apoyar los procesos de toma de decisiones de la administración del riesgo de crédito y asegurar una revisión oportuna de las posiciones de riesgo y de las excepciones.

La información debe ser permanente, oportuna y consistente; y, ser distribuida a los niveles administrativos correspondientes para asegurar que se tomen acciones correctivas.

ARTICULO 3.- Las funciones y responsabilidades del directorio o del organismo que haga sus veces, así como del comité de administración de riesgos y de la unidad de riesgos, en cuanto a la responsabilidad en la administración del riesgo de crédito se regirán por lo dispuesto en la sección III "Responsabilidad en la administración de riesgo", del capítulo I "De la gestión integral y control de riesgos", de este subtítulo.

SECCIÓN IV.- DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- El desarrollo de lo previsto en la sección II "Administración del riesgo de crédito" debe incorporarse en el manual señalado en el artículo 1, de la sección IV "Disposiciones generales" del capítulo I "De la gestión integral y control de riesgos", de este subtítulo.

ARTICULO 2.- La información que la Superintendencia de Bancos y Seguros requiera para una adecuada supervisión del riesgo de crédito de las instituciones controladas, se comunicará a través de circular.

ARTICULO 3.- Cuando las instituciones controladas presenten debilidades en la administración del riesgo crediticio, el Superintendente de Bancos y Seguros podrá disponer la adopción de medidas adicionales a las previstas en este capítulo, con el propósito de atenuar la exposición a los riesgos que enfrentan las instituciones.

ARTICULO 4.- En caso de incumplimiento de las disposiciones contenidas en este capítulo, la Superintendencia de Bancos y Seguros aplicará las sanciones correspondientes, de conformidad con lo establecido en el capítulo II "Normas para la aplicación de sanciones pecuniarias", del subtítulo II "De las sanciones", del título X "De las limitaciones, prohibiciones y sanciones" de esta Codificación.

ARTICULO 5.- Los casos de duda y los no contemplados en el presente capítulo, serán resueltos por Junta Bancaria o el Superintendente de Bancos y Seguros, según el caso.

SECCION V.- DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Al 31 de marzo del 2004, las instituciones controladas pondrán en vigencia los cambios en la estructura organizacional que fueren necesarios para la implantación de la administración del riesgo de crédito, especialmente lo relacionado con la unidad de riesgos.

SEGUNDA.- Las instituciones controladas adecuarán el manual de administración del riesgo de crédito, señalado en el artículo 1, de la sección IV "Disposiciones generales", de este capítulo, hasta el 30 de junio del 2004.

TERCERA.- A partir del 1 de enero del 2004, las instituciones controladas iniciarán la conformación de una base de datos que contenga los elementos suficientes para la administración del riesgo de crédito, para cumplir lo dispuesto en el numeral 2.3 del artículo 2, de la sección III "Metodología y procesos de administración del riesgo de crédito".

CUARTA.- El auditor interno de la institución del sistema financiero informará en forma mensual a la Superintendencia de Bancos y Seguros los avances efectuados por las entidades en la implantación de un sistema de administración del riesgo de crédito. La Superintendencia de Bancos y Seguros hará seguimiento para verificar su aplicación.

CODIFICACION DE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Y DE LA JUNTA BANCARIA

TITULO VIII.- DE LA CONTABILIDAD, INFORMACION Y PUBLICIDAD

SUBTITULO III.- AUDITORIAS

CAPITULO III.- DEL COMITÉ DE AUDITORIA

(incluido con resolución No JB-2003-586 de 21 de octubre del 2003)

SECCION I.- DE LA CONFORMACION

ARTICULO 1.- El Banco Central del Ecuador, la Corporación Financiera Nacional, el Fondo de Solidaridad, el Banco Nacional de Fomento, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, el Banco del Estado, el Instituto Nacional de Crédito Educativo y Becas, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, las instituciones financieras privadas, las cooperativas de ahorro y crédito de segundo piso y las instituciones financieras privadas integrantes de los grupos financieros 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. (sustituido con resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004)

(segundo inciso eliminado con resolución No JB-2005-829 de 26 de agosto del 2005)

ARTICULO 2.- El comité de auditoría es una unidad de asesoría y consulta del directorio o del organismo que haga sus veces, para asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoria 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.

ARTICULO 3.- El comité de auditoría 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. Además del auditor interno, al menos uno de los miembros seleccionados por el directorio deberá ser profesional experto en finanzas, tener adecuados conocimientos de auditoría y estar capacitado para interpretar estados financieros. (sustituido con resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004)

Para el caso de las sucursales de bancos extranjeros, los comités de auditoría deberán conformarse por al menos tres miembros que serán elegidos de fuera del seno de la sucursal y deberán reunir los requisitos señalados en el inciso anterior. (incluido con resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004)

Previo a la posesión del miembro del comité de auditoría, que no pertenece al directorio u organismo que haga sus veces, deberá contar con la calificación otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual deberá cumplir los requisitos establecidos en el capítulo I "Calificación de los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros", del subtítulo I "De los nombramientos de miembros del directorio, representantes legales y auditores", del título III "Del gobierno y de la administración", de esta Codificación.

El representante legal de la institución financiera, comunicará a la Superintendencia de Bancos y Seguros, dentro de los ocho (8) días siguientes a la conformación de los comités de auditoría, los nombres de sus integrantes.

Igualmente informará acerca de los cambios que se operen en la integración de dichos comités dentro del mismo plazo estipulado.

SECCION II.- FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE AUDITORIA

ARTICULO 1.- Son funciones del comité de auditoría:

1.1 Proponer al directorio u organismo que haga sus veces la terna de auditores internos y externos para que la junta general de accionistas, asamblea general de socios u organismo correspondiente, nombre al auditor interno o externo;

1.2 Proponer al directorio u organismo que haga sus veces, la nómina para la elección de la calificadora de riesgos;

1.3 Informarse sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, entendiéndose como controles internos, los controles operacionales y financieros establecidos, para dar transparencia a la gestión de la administración y buscar desalentar irregularidades que podrían presentarse en los diferentes niveles de gobierno;

1.4 Coordinar las actividades entre los órganos integrantes del sistema de control interno para incrementar la eficiencia, eficacia y economía del control, evitando superposiciones o reiteración de acciones;

1.5 Asegurarse de la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna; (sustituido con resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004)

1.6 Aprobar los planes anuales de auditoría interna; y, vigilar su cumplimiento;

1.7 Velar porque los auditores internos cuenten con los recursos necesarios para ejecutar sus labores;

1.8 Conocer y analizar los términos de los contratos de auditoría externa y la suficiencia de los planes y procedimientos pertinentes, en concordancia con las disposiciones generales impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, analizar los informes de los auditores externos y poner tales análisis en conocimiento del directorio u organismo que haga sus veces; (sustituido por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004 y reenumerado con resolución No JB-2004-702 de 31 de agosto del 2004)

1.9 Conocer y analizar las observaciones y recomendaciones de los auditores interno y externo y de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las debilidades de control interno, así como las acciones correctivas implementadas por la gerencia general, tendientes a superar tales debilidades; (sustituido por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004 y reenumerado con resolución No JB-2004-702 de 31 de agosto del 2004)

1.10 Emitir criterio respecto a los desacuerdos que puedan suscitarse entre la gerencia general y los auditores interno y externo y que sean puestos en su conocimiento; solicitar las explicaciones necesarias para determinar la razonabilidad de los ajustes propuestos por los auditores; y, poner en conocimiento del directorio u organismo que haga sus veces su criterio; (sustituido por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004 y reenumerado con resolución No JB-2004-702 de 31 de agosto del 2004)

1.11 Analizar e informar al respecto al directorio u organismo que haga sus veces los cambios contables relevantes que afecten a la situación financiera de la entidad y demás entidades integrantes del grupo financiero; (sustituido por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004 y reenumerado con resolución No JB-2004-702 de 31 de agosto del 2004)

1.12 Conocer y analizar conflictos de interés que pudieren contrariar principios de control interno e informar al directorio u organismo que haga sus veces; (sustituido por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004 y reenumerado con resolución No JB-2004-702 de 31 de agosto del 2004)

1.13 Conocer los mecanismos de control interno implantados por la administración para evitar operaciones con personas vinculadas y velar por la cancelación de los saldos pendientes de pago anteriores a la vigencia de la prohibición legal; (sustituido por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004 y reenumerado con resolución No JB-2004-702 de 31 de agosto del 2004)

1.14 Informarse acerca del cumplimiento de las políticas institucionales y de las disposiciones legales y normativas, por parte de las instituciones financieras y las que conforman el grupo financiero; (reenumerado por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004 y con resolución No JB-2004-702 de 31 de agosto del 2004)

1.15 Requerir a los auditores internos y externos revisiones específicas sobre situaciones que a criterio del comité sean necesarias; o, que exija el directorio u organismo que haga sus veces; y, (reenumerado por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004 y con resolución No JB-2004-702 de 31 de agosto del 2004)

1.16 Mantener comunicación periódica con el organismo de control, a fin de conocer sus inquietudes y problemas detectados en la supervisión de las instituciones financieras, así como vigilar el grado de cumplimiento para su solución. (reenumerado por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004 y con resolución No JB-2004-702 de 31 de agosto del 2004)

Considerando el ámbito de acción, el comité de auditoría podrá agregar otras funciones o actividades que estime necesarias.

ARTICULO 2.- El comité de auditoría deberá disponer de un reglamento interno aprobado por el directorio u organismo que haga sus veces, que contendrá las políticas y procedimientos para el cumplimiento de funciones; y, su organización. En dicho reglamento se establecerá la periodicidad de sus sesiones, que deberán tener lugar por lo menos una vez cada dos meses, la mayoría necesaria para adoptar válidamente decisiones; el tipo de informes o reportes; y, el tiempo de duración de los nombramientos de sus miembros. (sustituido por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004)

ARTICULO 3.- El representante legal o quien lo esté subrogando y el auditor interno participarán en las reuniones del comité de auditoría con voz pero sin voto. Se podrá contar además con la participación del auditor externo y otros funcionarios que se considere pertinente, también con voz pero sin voto. En el caso de grupos financieros deberá contarse con el auditor interno de la entidad que haga cabeza de grupo. (sustituido por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004)

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, debiendo dejar constancia en un libro de actas, el cual deberá estar a disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTICULO 4.- En el informe anual que debe presentar el directorio u organismo que haga sus veces a la junta general de accionistas o a la asamblea general de socios, se deberá incluir una el pronunciamiento del comité de auditoría, sobre la calidad de los sistemas de control interno; el seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna y externa y de la Superintendencia de Bancos y Seguros; la resolución de los conflictos de intereses; y, el resultado de la investigación de actos de conductas sospechosas e irregulares, así como las acciones recomendadas y adoptadas, si fuere del caso. (reformado por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004)

SECCION III.- DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- El incumplimiento de las obligaciones constantes en este capítulo de los miembros del comité de auditoría, será sancionado conforme lo dispone el artículo 134 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Los miembros del comité de auditoría podrán ser removidos por el Superintendente de Bancos y Seguros, en caso de incumplimiento de sus funciones. (incluido por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004)

ARTICULO 2.- Los casos de duda y los no contemplados en el presente capítulo, serán resueltos por Junta Bancaria o el Superintendente de Bancos y Seguros, según el caso.

SECCION IV.- DISPOSICION TRANSITORIA

Las disposiciones del presente capítulo se comenzarán a aplicar a partir del 1 de julio del 2004. (sustituida con resolución No JB-2004-619 de 9 de enero del 2004)

Las instituciones cuyos comités de auditoría se encuentran conformados a la fecha de publicación en el Registro Oficial de las modificaciones a este capítulo, deberán, de ser necesario, adecuarlos a estas normas. (incluida por resolución No JB-2004-664 de 18 de mayo del 2004)

CODIFICACION DE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Y DE LA JUNTA BANCARIA

TITULO VIII.- DE LA CONTABILIDAD, INFORMACION Y PUBLICIDAD

SUBTITULO III.- AUDITORIAS

CAPITULO II.- NORMAS PARA LA CALIFICACION DE LOS AUDITORES INTERNOS DE LAS ENTIDADES SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

SECCION I.- DE LA CALIFICACION, REQUISITOS Y REGISTRO

ARTICULO 1.- Todas las instituciones sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros deberán tener un auditor interno, el cual será nombrado y removido, en cualquier tiempo, por la junta general de accionistas o el organismo que haga sus veces.

Tratándose de un grupo financiero, una misma persona podrá ejercer el cargo de auditor interno, en una, varias o en todas las instituciones que conforman el grupo.

La remoción solo procederá por causas debidamente justificadas ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, por haber sido sancionado por ésta, de acuerdo con lo dispuesto en los numerales 1.3 y 1.4 del artículo 1 de la sección V de este capítulo, o por falta de cumplimiento y atención a sus obligaciones legales, reglamentarias y estatutarias. (reformado con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

ARTICULO 2.- Unicamente las personas naturales podrán ejercer el cargo de auditor interno. Para ello, quienes aspiren al cargo deberán ser previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, quien para el efecto realizará las investigaciones que estime pertinentes.

La Superintendencia de Bancos y Seguros mantendrá un registro de las personas naturales calificadas para realizar auditorías internas.

ARTICULO 3.- Para obtener la calificación de auditor interno, el interesado deberá presentar la solicitud de calificación acompañada del formulario de datos proporcionado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, suscrita por el solicitante y por el abogado patrocinador.

Dicha solicitud deberá acompañarse de los siguientes datos y documentos:

3.1 Contar con licencia profesional conferida por la Federación Nacional de Contadores o de cualquier otra asociación, o con título profesional en economía, auditoría o de administradores profesionales, de la persona sujeta a calificación y acreditar una experiencia mínima de cinco años en funciones de auditor interno o externo o labores afines en instituciones financieras; (reformado con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

3.2 Clases de entidades a las cuales ofrecerá sus servicios;

3.3 Copias certificadas de los títulos académicos otorgados por centros de estudios superiores autorizados y de las licencias profesionales actualizadas, inscritas en los colegios profesionales competentes;

3.4 Su historia de vida profesional, debidamente respaldada, en la que se destaquen los cursos efectuados, la experiencia acumulada y la capacidad profesional en el ejercicio de auditoría en el sistema financiero;

3.5 Declaración del impuesto a la renta;

3.6 Si el solicitante es extranjero, además de los requisitos contemplados en este capítulo, presentará copia certificada de la autorización actualizada otorgado por el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos;

3.7 Los exigidos en el artículo 1 de la sección I, del capítulo I "Designación de directores, representantes legales y auditores de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros", del título III "Del gobierno y de la administración"; (reformado con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

3.8 Declaración de no estar incurso en la incompatibilidades contempladas en este capítulo; y,

3.9 Cualquier otro documento o información que la Superintendencia de Bancos y Seguros considere necesario.

Toda la documentación requerida en este capítulo, deberá ser certificada. (reformada con resolución No JB-2004-742 de 21 de diciembre del 2004)

La calificación se extenderá mediante resolución suscrita por el Superintendente de Bancos y Seguros.

Igual calificación requerirá quien reemplace, temporal o definitivamente, al auditor interno titular.

ARTICULO 4.- Las personas calificadas están en la obligación de actualizar la siguiente información, dentro de los primeros noventa días de cada año:

4.1 Dirección, casilla, número telefónico y fax;

4.2 Licencia profesional actualizada emitida por la Federación Nacional de Contadores Públicos del Ecuador o de cualquier asociación y las licencias profesionales actualizadas, inscritas en los colegios competentes;

4.3 Declaración del impuesto a la renta;

4.4 Si el auditor interno es extranjero, deberá presentar copia certificada de la autorización actualizada otorgada por el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos;

4.5 Declaración sobre la permanencia de las condiciones y del cumplimiento de los requisitos con los cuales se le otorgó la credencial de calificación como auditor interno;

4.6 Nuevos títulos académicos obtenidos y el detalle de los cursos efectuados en el año; y, (sustituido con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

4.7 Listado detallado de las instituciones del sistema financiero en las que ha ejercido funciones de auditor interno durante el período sujeto a actualización; señalando los períodos en cada una de ellas. (incluido con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

En caso de no cumplirse con esta exigencia, le será suspendida la credencial al infractor, hasta que se supere el inconveniente.

ARTICULO 5.- Quedará sin efecto la resolución de calificación del auditor interno que haya permanecido sin actividad por un periodo de dos o más años. Si desea prestar sus servicios en entidades del sistema financiero, tendrá que someterse a un nuevo proceso de calificación.

SECCION II.- DE LAS PROHIBICIONES

ARTICULO 1.- No podrán actuar como auditores internos:

1.1 Quienes se hallen inhabilitados para ejercer el comercio;

1.2 Los que brinden asesoría, al mismo tiempo, a la institución financiera a auditar;

1.3 Quienes ejerzan funciones en organismos rectores de la política monetaria, crediticio o de control estatal;

1.4 Las personas que ejerzan funciones en la Superintendencia de Bancos y Seguros, o perciban sueldo, honorario o remuneración con cargo al presupuesto de esta Institución;

1.5 Los que se hallen en mora, directa o indirectamente, con las instituciones del sistema financiero y entidades de seguros o reaseguros, hasta dos años después de la cancelación de los haberes debidos;

1.6 Los que sean titulares de cuentas corrientes cerradas que no se hayan rehabilitado, hasta dos años después de su rehabilitación;

1.7 Quienes hayan recibido sentencia ejecutoriada por la comisión de delitos o hayan sido declarados judicialmente responsables de irregularidades en la administración de entidades públicas o privadas; (sustituido con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

1.8 Los que hayan recibido sentencia ejecutoriada por la comisión de infracciones estipuladas en la Ley sobre Substancias Estupefacientes y Psicotrópicas; (sustituido con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

1.9 Los que hayan sido sancionados por su actuación profesional como auditor interno o externo por parte de los organismos autorizados; (reformado con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

1.10 Quienes hubieren presentado documentación alterada o falsa, sin perjuicio de las acciones legales a las que hubiera lugar;

1.11 Los que registren créditos castigados durante los últimos cinco años, en una institución del sistema financiero o sus off-shore; (sustituido con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

1.12 Los que registren cheques protestados pendientes de justificar;

1.13 Los que fueren parte procesal en litigios seguidos por o en contra de una institución del sistema financiero y las off –shore de que se trate; y, (sustituido con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

1.14 Los que hayan ejercido la función de contador en la institución en la que prestará sus servicios de auditor interno, en el último ejercicio económico. (incluido con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

Si la incompatibilidad se presenta en un auditor interno que ya ha sido previamente calificado, se suspenderá la calificación hasta que justifique haber superado el impedimento.

El auditor interno no podrá desempeñar ninguna otra dignidad o función en la entidad en la cual actuará, ni podrá desempeñar funciones de auditor interno ni ninguna otra dignidad o función en las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTICULO 2.- Con el objeto de asegurar la independencia en el ejercicio de sus funciones, respecto de la institución del sistema financiero en la que presta sus servicios, se establecen las siguientes prohibiciones para el auditor interno:

2.1 Mantener relaciones económicas con la plana directiva o con los principales accionistas y/o administradores, de la institución;

2.2 Registrar una participación accionaria en la institución en la que presta sus servicios profesionales o en alguna de las entidades que formen parte de un grupo financiero;

2.3 Mantener operaciones de crédito u otras obligaciones directas o indirectas con calificaciones diferentes a “A” en el sistema financiero o sus off-shore;

2.4 Mantener operaciones de crédito u otras obligaciones directas o indirectas en la institución del sistema financiero y/o en las off-shore, en la que presta sus servicios profesionales, excepto aquellas que hayan sido contraidas con anterioridad a la designación de auditor interno, mismas que deberán ser canceladas en las condiciones originalmente pactadas; y,

2.5 Estar vinculado por propiedad, gestión o presunción con la institución en la que presta sus servicios profesionales o con cualquiera otra institución integrante del grupo financiero, de conformidad con las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y de esta Codificación. (artículo incluido con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

SECCION III.- DEFINICION DE LA AUDITORIA INTERNA Y FUNCIONES DEL AUDITOR INTERNO (sustituida con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

ARTICULO 1.- La auditoría interna es una actividad de asesoría, independiente y objetiva, diseñada para agregar valor y asegurar la corrección de las operaciones de una institución. Ayuda al cumplimiento de los objetivos de una organización, brindando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, el control y los procesos organizacionales presentes y futuros.

La auditoría interna asesorará a la alta gerencia en el desarrollo de controles internos. Para preservar su independencia no podrá brindar otro tipo de asesoría por resultar antagónica a sus funciones.

La auditoría interna es una función independiente establecida dentro de la institución del sistema financiero para examinar y evaluar los sistemas de control interno, incluyendo controles sobre informes financieros. Quienes la desempeñen deberán mantener independencia y objetividad; así como la pericia y cuidado profesionales que exigen las normas de la profesión.

ARTICULO 2.- Son funciones del auditor interno las siguientes:

2.1 Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la institución;

2.2 Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el propósito de proveer una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos de la institución; la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguarda de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables;

2.3 Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información de la institución del sistema financiero, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias;

2.4 Verificar si la información que utiliza internamente la institución para la toma de decisiones y la que reporta a la Superintendencia de Bancos y Seguros es fidedigna, oportuna y surge de sistemas de información y bases de datos institucionales;

2.5 Verificar que el directorio o el organismo que haga sus veces de la institución del sistema financiero haya expedido las políticas para prevenir el lavado de activos proveniente de actividades ilícitas y constatar la aplicación de éstas por parte de la administración de la entidad controlada;

2.6 Evaluar si la gestión del oficial de cumplimiento se sujeta a las disposiciones normativas dispuestas en esta Codificación y en la legislación vigente sobre la materia para controlar y prevenir el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas;

2.7 Verificar que la institución cuente con organigramas estructurales y funcionales; y, manuales y reglamentos internos actualizados que establezcan las líneas de mando,

unidades de apoyo y asesoramiento, comités de gestión, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de todos los niveles de la institución;

2.8 Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna anteriores, con el propósito de verificar que la administración y/o el funcionario competente han adoptado las recomendaciones u otras medidas para superar las deficiencias informadas;

2.9 Verificar que la institución del sistema financiero cuente con un plan estratégico; y, que su formulación se efectuó a base de un análisis de elementos tales como: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, línea(s) de negocio(s), mercado objetivo, evolución de la cuota de mercado, proyecciones financieras, planes de expansión o reducción, entre otros;

2.10 Verificar la existencia, actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, metodologías formalmente establecidas para identificar, evaluar, controlar y administrar los riesgos; y, si éstas son compatibles con el volumen y complejidad de las transacciones;

2.11 Aplicar las pruebas de auditoría necesarias para verificar la razonabilidad de los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables; y, cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por la Superintendencia de Bancos y Seguros contenidas en el Catálogo Unico de Cuentas y en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria;

2.12 Evaluar la correcta selección y aplicación de los principios contables en la elaboración de los estados financieros;

2.13 Verificar la transparencia, consistencia, confiabilidad y suficiencia de las cifras contenidas en los estados financieros y de sus notas;

2.14 Identificar las operaciones con partes vinculadas y verificar su adecuada revelación en los estados financieros para el caso de las cooperativas de ahorro y créditos que realizan intermediación financiera con el público y de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

En las restantes instituciones del sistema financiero, dicho procedimiento se efectuará en los saldos pendientes de pago de las operaciones con personas naturales y jurídicas vinculadas;

2.15 Suscribir conjuntamente con el representante legal y el contador general de la institución del sistema financiero, los estados financieros y demás reportes que se remitirán a la Superintendencia de Bancos y Seguros;

2.16 Verificar la suficiencia de los asientos contables incluidos en los estados financieros de la institución del sistema financiero, mediante la evaluación de los procedimientos aplicados por la administración y los auditores externos;

2.17 Verificar que la institución del sistema financiero acate las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como las recomendaciones de los auditores externos y del anterior auditor interno, si lo hubiere;

2.18 Velar por el cumplimiento de las resoluciones de la junta general de accionistas, asambleas de socios, del directorio o de los órganos que hagan sus veces, según corresponda;

2.19 Velar porque las operaciones y procedimientos de la institución del sistema financiero se ajusten a las disposiciones de la Ley, decretos, estatutos, reglamentos internos, técnica bancaria y a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros;

2.20 Verificar que los aumentos de capital de la institución se ajusten a lo previsto en el artículo 42 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y a las normas pertinentes de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria;

2.21 Elaborar el plan anual de auditoría a ser ejecutado durante el ejercicio económico y remitirlo a la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el formato establecido para ello, hasta el 31 de enero de cada año; y,

2.22 Las demás que la Superintendencia de Bancos y Seguros disponga.

SECCION IV.- DE LA COMUNICACION A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (sustituida con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

ARTICULO 1.- Las instituciones del sistema financiero deberán comunicar a la Superintendencia de Bancos y Seguros la designación del auditor interno debidamente calificado, en el término de ocho (8) días contados desde la fecha de su elección.

ARTICULO 2.- El auditor interno emitirá los siguientes informes:

2.1 Informe trimestral de su gestión dirigido al directorio u organismo que haga sus veces y cada vez que el caso merezca. Este informe deberá incluir un resumen de las observaciones formuladas, los correctivos establecidos y adoptados, la evaluación de su cumplimiento y los resultados obtenidos.

Los informes con corte al 30 de junio y 31 de diciembre de cada año, deberán ser remitidos a la Superintendencia de Bancos y Seguros, hasta el 31 de julio y 31 de enero de cada año, respectivamente; y,

2.2 Cuando concluya una revisión, el auditor debe comunicar a los funcionarios competentes de la institución del sistema financiero y al comité de auditoría todas las conclusiones y recomendaciones, señalando con precisión los problemas encontrados y las soluciones recomendadas, especialmente cuando las observaciones son significativas y requieren de acción inmediata por parte de la administración.

Los planes de auditoría que respaldan su trabajo; y, los informes y papeles de trabajo serán adecuadamente ordenados y archivados y se conservarán en la institución controlada durante un lapso de seis (6) años, tiempo durante el cual estarán sujetos a revisión por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTICULO 3.- Una vez conocidos los informes presentados por el auditor interno, la institución financiera informará a la Superintendencia de Bancos y Seguros respecto de los comentarios y

decisiones que haya adoptado el directorio y/o la gerencia general, en relación con las observaciones que consten en tales documentos, y remitirá copia certificada del acta de la sesión de directorio o del organismo que haga sus veces, en que se conoció el informe.

SECCION V.- SANCIONES (sustituida con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

ARTICULO 1. - Los auditores internos estarán sujetos a las siguientes sanciones:

1.1 Sanción pecuniaria, de conformidad con lo establecido en el artículo 3 de la sección V "Disposiciones generales" del capítulo II "Normas para la aplicación de sanciones pecuniarias", del subtítulo II "De las sanciones" del título X "De las limitaciones, prohibiciones y sanciones" de esta Codificación, por falta de entrega de los informes, o de información requerida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en los plazos establecidos, siempre y cuando no haya sido debida y oportunamente justificada por el propio auditor interno y la institución del sistema financiero, ante el organismo de control;

1.2 Observación escrita, en caso de negligencia en el desempeño de sus funciones;

1.3 Suspensión temporal en el ejercicio de sus funciones, por reiterada negligencia, o incumplimiento de las normas legales y reglamentarias pertinentes, o en caso de que incurra en una o más de las incompatibilidades señaladas en este capítulo;

Es reiterada negligencia, el hecho de que el auditor calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros haya sido observado por escrito en tres ocasiones por falta de idoneidad en la prestación de sus servicios correspondientes al mismo ejercicio económico; o, por cuatro o más ocasiones en un período de dos ejercicios económicos, para lo cual se tomarán en consideración los períodos en que el auditor interno se ha mantenido activo en el ejercicio de sus funciones en las instituciones del sistema financiero; y,

1.4 Descalificación, por falta de veracidad en la información proporcionada a la Superintendencia de Bancos y Seguros o al auditor externo; o, por incumplimiento de las normas profesionales, legales y reglamentarias aplicables a su función de auditor interno; o, por entrega de información adulterada o falsa; o, cuando se comprobare que el auditor interno no ha aplicado las normas de auditoría, las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; o, hubiere coadyuvado a la presentación de datos o estados financieros no acordes con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Si un auditor interno que habiendo sido sancionado con la suspensión temporal en el ejercicio de sus funciones, incurriere en una infracción que merezca una nueva sanción de suspensión temporal, será descalificado de por vida.

En caso de descalificación, la persona así sancionada no podrá ejercer cargo alguno en las instituciones sometidas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En el evento de cumplirse lo determinado en los numerales 1.3 y 1.4 de esta sección, la Superintendencia de Bancos y Seguros dispondrá que la institución del sistema financiero cambie de auditor interno, sin que tal decisión dé lugar a reclamación alguna.

De las acciones que procedan se tomará nota al margen del registro del auditor interno.

ARTICULO 2. – Las sanciones de suspensión y descalificación se impondrán mediante resolución, que será publicada en el Registro Oficial. El auditor interno sancionado no podrá ejercer ningún tipo de dignidad ni función en las instituciones sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Además del particular se informará a la Superintendencia de Compañías.

ARTICULO 3.- El período de suspensión temporal será definido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en atención a la gravedad de la falta sancionada; y, para el levantamiento y consiguiente rehabilitación del auditor interno sancionado, será necesario que presente descargos suficientes, que deberán ser valorados por el organismo de control. Para el efecto, la Superintendencia requerirá la información que sea necesaria, de acuerdo con la causa que originó la suspensión.

SECCION VI.- DISPOSICION FINAL

ARTICULO 1.- Los casos de duda en la aplicación del presente capítulo, serán resueltos por Junta Bancaria o el Superintendente de Bancos y Seguros, según el caso.

SECCION VII.- DISPOSICIONES TRANSITORIAS (sustituida con resolución No JB-2003-581 de 8 de octubre del 2003)

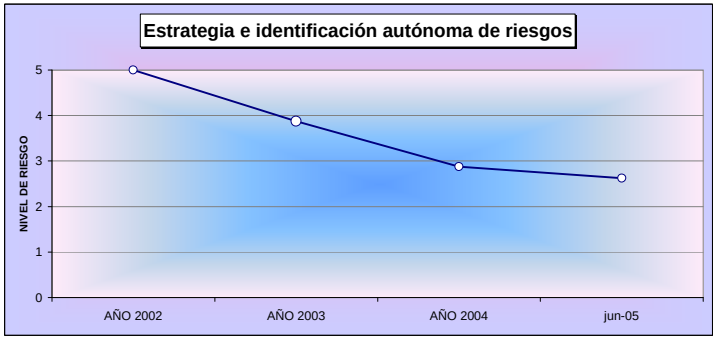
PRIMERA.- El plan anual de auditoría para el ejercicio económico 2003, elaborado sobre la base de las disposiciones de la circular No INIF-DNR-DRO-2003-021 de 9 de mayo del 2003, es válido para los informes que tengan que presentar durante el ejercicio económico 2003.

SEGUNDA.- Los auditores internos que a la fecha de vigencia del presente capítulo mantengan participación accionaria en las instituciones del sistema financiero en las cuales se desempeñan en esta función, deberán enajenar su participación en el plazo de tres meses.

ANEXO No. 12

1.- MATRIZ DE CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACION GENERAL DE LA GESTION DEL RIESGO CREDITICIO

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	RESPONSABLE DIRECTO	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	jun-05	FASES
El objetivo del presente cuestionario es el de determinar la correcta formulación de la estrategia institucional con conocimiento pleno de los riesgos inherentes a su negocio crediticio y el direccionamiento dado por la alta Gerencia. A través de la aplicación del presente cuestionario el supervisor estará en capacidad de entender con mayor claridad el negocio al cual apunta la entidad en materia crediticia y la suficiencia que ésta tiene para llevarlo a cabo involucrando el conocimiento de los riesgos existentes.	1.1	¿ Cuenta la institución con un plan estratégico que permita definir la identidad corporativa (misión, visión), los objetivos de la organización en materia de negocios (Crédito), así como sus fortalezas y debilidades en dicho segmento de negocio?	DIRECTORIO	5	3	2	2	ESTRATEGIA / ESTRATEGIA E IDENTIFICACION AUTONOMA DE RIESGOS / IDENTIFICACION DEL RIESGO
	1.2	¿ La estratégia institucional se fundamenta en un conocimiento adecuado del segmento de mercado al que apunta sus colocaciones y **las oportunidades y riesgos** que ofrece el segmento al cual se dedica la entidad, medida a través de estudios de mercado u otra formas de identificación de oportunidades y riesgos?	GERENCIA GRAL. COMITÉ DE RIESGO	5	4	3	2	
	1.3	¿ Se cuenta con estudios de tendencias y/o evolución de los sectores o segmentos atendidos que permitan identificar la existenci de **oportunidades** de crecimiento y estudios de vulnerabilidad macroeconómica que podrían impactar como **amenaza** a los segmentos?	UNIDAD DE RIESGOS	5	4	4	3	
	1.4	¿Se cuenta con estudios de la competencia que permitan identificar como **amenazas** a la presencia de otras entidades que atienden el mismo segmento de mercado?	UNIDAD DE RIESGOS	5	4	3	3	
	1.5	¿ Los productos se diseñan de acuerdo a la realidad del mercado objetivo establecido y considerando en ellos ventajas que podrían generar **oportunidades** a la entidad?	UNIDAD DE RIESGOS	5	4	2	2	
	1.6	¿El planteamiento estratégico en materia de colocaciones incorpora un análisis de la capacidad operativa de la entidad para lograrlo, fundamentalmente en la organización administrativa para la gestión de creditos, tecnología de soporte y recursos humanos adecuados?¿Este análisis considera la comparación con otras entidades a fin de determinar las fortalezas propias de la institución?	COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	1.7	¿ Los planes de la organización se plasman en presupuestos de operación, o cuantificación de las metas estratégicas (consistentes con los estudios antes señalados) que permitan a la administración evaluar objetivamente su cumplimiento y el éxito de la gestión?.	DIRECTORIO DPTO.FINANCIERO	5	4	3	3	
	1.8	¿ El proceso de elaboración, revisión, aprobación y seguimiento de los proyectos y estrategia institucional está debidamente controlado y monitoreado por la alta gerencia, existiendo para el efecto políticas definidas?	DIRECTORIO COMITÉ	5	4	3	3	
		TOTAL		**40**	**31**	**23**	**21**	
		PROMEDIO		**5,00**	**3,88**	**2,88**	**2,63**	

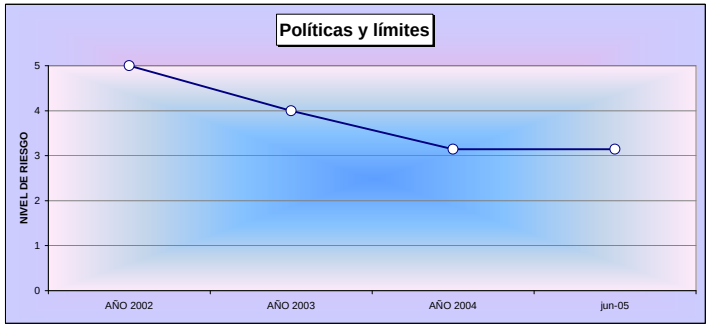


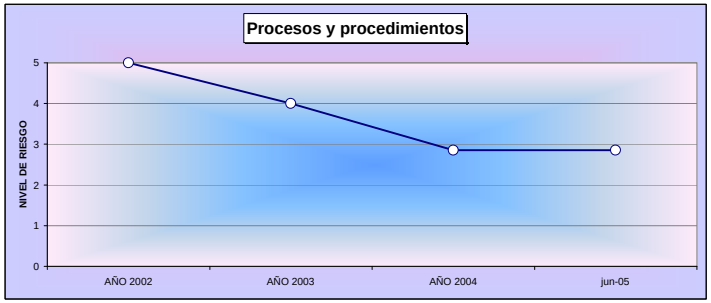
Fuente: Superintendecnia de Bancos y Seguros/ Dirección Nacional de Riesgos/Dirección de Riesgos Financieros

ANEXo No. 12.1

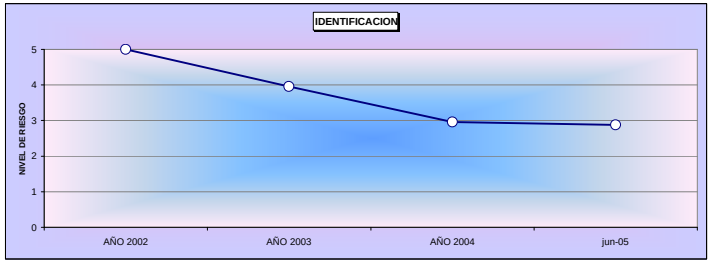
1.- MATRIZ DE CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACION GENERAL DE LA GESTION DEL RIESGO CREDITICIO

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	RESPONSABLE DIRECTO	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	jun-05	FASES
El objetivo del presente cuestionario es el de determinar si la entidad supervisada luego del estudio y comprensión de los	2.1	¿ La institución cuenta con políticas de crédito formalmente estructuradas, documentadas y comunicadas al personal ?	DIRECTORIO	5	4	3	3	POLITICAS Y LIMITES / POLITICAS, LIMITES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS / IDENTIFICACION DEL RIESGO
	2.2	¿ Las políticas son estructuradas en coherencia con la identificación autónoma de sus riesgos crediticios y de la definición y orientación estratégica de la entidad?	DIRECTORIO Y COMITE	5	4	4	4	
	2.3	Las políticas diseñadas por las entidades pueden cubrir una diversidad de tópicos en función de su perfil de riesgo crediticio. En términos generales se deberá seleccionar las aplicables a la realidad de cada entidad y de los resultados del análisis de riesgos autónomo. ¿ La institución en sus políticas de gestión de cada tipo de cartera o productos cubre aspectos relacionados con: 1) Límites de Exposición, 2) Atribuciónes 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 ?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	2.4	¿La estructuración de políticas surge de un análisis claro y con información suficiente que permita su generación y actualización?	UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	2.5	¿ Las políticas adoptadas se encuentran recopiladas formalmente en un documento que oriente la gestión crediticia de la entidad?	DIRECTORIO Y COMITE	5	4	3	3	
	2.6	¿ Cuenta la institución con metodologías y/o procedimientos que garanticen el conocimiento, aplicación y cumplimiento de las políticas por parte de las unidades vinculadas al proceso crediticio ?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	2.7	¿ Existe una unidad encargada de la actualización y validación de las políticas vigentes, que permita al Directorio actualizarlas permanentemente en función de los cambios ?	UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
		TOTAL		**35**	**28**	**22**	**22**	
		PROMEDIO		**5,00**	**4,00**	**3,14**	**3,14**	
	2.8	¿ La institución cuenta con una estructura organizacional que defina claramente las responsabilidades de cada unidad administrativa relacionada con el proceso crediticio.?	DIRECTORIO	5	4	3	3	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS / POLITICAS, LIMITES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS / IDENTIFICACION DEL RIESGO
	2.9	¿La estructura organizacional de la entidad se encuentra aprobada por los órganos de gobierno y debidamente documentadas en manuales de organización?	DIRECTORIO	5	4	3	3	
	2.10	¿ Los manuales de organización cuentan con flujogramas que describen la secuencia del proceso crediticio desde la selección de clientes hasta la recuperación, y estos procesos están atados a lo dispuesto en la política institucional ?	DIRECTORIO Y COMITE	5	4	3	3	
	2.11	¿Existe definición clara y precisa de los procesos y procedimientos a seguir en las fases definidas para el proceso de crédito, considerando al menos la de originación, seguimiento, recuperación y calificación de los créditos?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	2.12	¿ Los procesos seguidos por la entidad para cada fase del proceso de crédito, cuidan de que exista una adecuada segregación de funciones entre las áreas de comercialización (front), identificación y medición del riesgo (middle) y registro de las operaciones crediticias (back) ?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	2.13	¿ Los manuales de organización detallan las facultades crediticias, deberes y responsabilidades de los órganos o unidades, relacionadas con el proceso de crédito. ?	DIRECTORIO Y COMITE	5	4	2	2	
	2.14	¿Existe un manual de procedimientos que incorpore las guías básicas de los pasos a seguir para asegurar la calidad en el cumplimiento de las políticas y los procesos definidos?	DIRECTORIO Y COMITE	5	4	3	3	
		TOTAL		**35**	**28**	**20**	**20**	
		PROMEDIO		**5,00**	**4,00**	**2,86**	**2,86**	





CALIFICACION GLOBAL PROCESO DE IDENTIFICACION

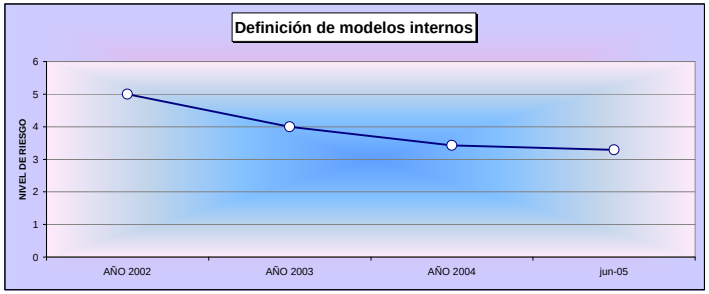


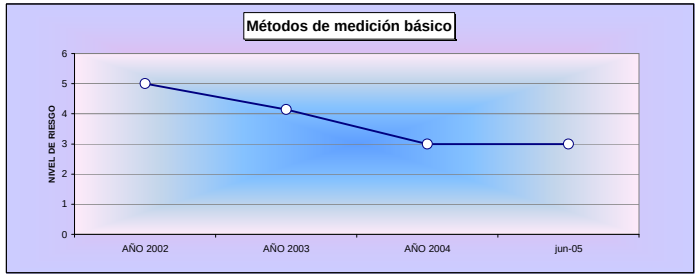
NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

ANEXO No. 12.2

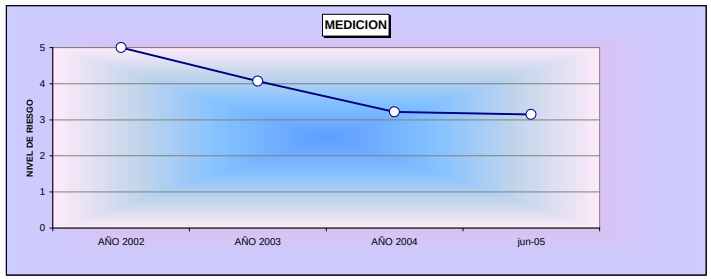
1.- MATRIZ DE CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACION GENERAL DE LA GESTION DEL RIESGO CREDITICIO

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	RESPONSABLE DIRECTO	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	jun-05	FASES
El objetivo del presente cuestionario es el de determinar si la entidad cuenta con metodologías de medición que permitan cuantificar el riesgo crediticio al cual está expuesta la entidad y si dichas herramientas tienen una validéz técnica aceptable que garantice la adecuada toma de decisiones. A través de la aplicación del presente cuestionario el supervisor estará en capacidad de comprobar y entender la responsabilidad con la cual la entidad está asumiendo el cumplimiento de la Resolución No.JB-2003-602 y si en la actualidad cuenta con herramientas de medición básicas que le permiten administrar de mejor forma su portafolio.	3.1 a)	¿ Cuenta la institución con metodologías internas de medición de los riesgos crediticios a los que se encuentra expuesta y de calificación de sus clientes?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	DEFINICION DE MODELOS INTERNOS / METODOS DE MEDICION BASICOS Y DESARROLLO DE MODELOS INTERNOS / MEDICION DEL RIESGO
	3.1 b)	¿ Cuenta la institución con un modelo conceptual y/o metodología de las técnicas que aplicará a futuro para medir sus riesgos crediticios de acuerdo a lo establecido en la resolucion No. JB-2003-602.	COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	3,2	¿ Las metodologías de medición del riesgo crediticio utilizadas por la institución o el modelo conceptual que implementará se encuentran debidamente documentadas y aprobadas?	DIRECTORIO	5	4	3	3	
	3.3 a)	¿ Cuenta la institución con información estadística suficiente para la construcción de modelos de medición del riesgo crediticio acordes a lo establecido en la Resolucion JB-2003-602 ?	COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	4	4	
	3.3 b)	¿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 Resolución No.JB-2003-602?	COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	4	4	
	3,4	¿La medición efectuada (o que a futuro efectuará) por la entidad se enfoca(ria) a proporcionar datos o información cuantitativa que permita monitorear el cumplimiento de sus políticas, comportamiento de sus clientes, observación de límites; rentabilidad esperada por riesgo, en términos generales sus posiciones de riesgo ?	UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	3,5	¿ El proceso de medición llevado a cabo (o que llevará a cabo) por la entidad permitiría llegar a medir las pérdidas esperadas e inesperadas ?	UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	3,6	¿La entidad efectuá(ra) procesos de back testing o stress testing de sus modelos para mantenerlos adecuadamente calibrados?	UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	3,7	¿La información para la medición del riesgo crediticio se toma de bases de datos seguras y confiables?	AUDITORIA Y TECNOLOGIA	5	4	3	3	
	3,8	¿A su juicio, la entidad se encuentra avanzando en la incorporación de nuevas técnicas (modelos de estimación de pérdidas esperadas e inesperadas) para la medición del riesgo crediticio, conforme lo establecido en la Resolución No. JB-2003-602?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	4	4	
		TOTAL **PROMEDIO**		**50** **5,00**	**40** **4,00**	**33** **3,30**	**33** **3,30**	
	3,9	¿ Cuenta la institución con técnicas o metodologías para medir el comportamiento de su portafolio crediticio tales como: reportes de cosechas, matrices de transición de calificación, etc.	COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	METODOS DE MEDICION BASICOS
	3.1O	¿ Cuenta la institución con técnicas o metodologías para medir la estructuración de su portafolio como por ejemplo: cartera por sector industrial, por región, por ciudad, niveles de morosidad de cada uno de ellos, niveles de morosidad por productos, ciclos de recuperación, etc.	UNIDAD DE RIESGO	5	5	3	**3**	
	3,11	¿ Cuenta la institución con técnicas o metodologías para medir periodicamente el cumplimiento permanente de la ley, las normas y demás disposiciones de las autoridades y de sus políticas internas.	UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	3,12	¿Cuenta la institución con técnicas, metodologías o procesos para medir el comportamiento y/o evolución de los sectores económicos que atiende con sus créditos.	UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	3,13	¿Cuenta la institución con metodologías para segmentar el tipo de clientes que desea incorporar a su portafolio crediticio?.	UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	3,14	¿La información para la medición de los factores mencionados se toma de bases de datos seguras y confiables?	AUDITORIA Y TECNOLOGIA	5	4	3	3	
	3,15	¿La medición del riesgo de crédito efectuada por la entidad, deriva en constitución de provisiones o en modificación, incorporación o eliminación de políticas.	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
		TOTAL **PROMEDIO**		**35** **5,00**	**29** **4,14**	**21** **3,00**	**21** **3,00**	





CALIFICACION GLOBAL PROCESO DE MEDICION



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

ANEXO+I74 No. 12.3

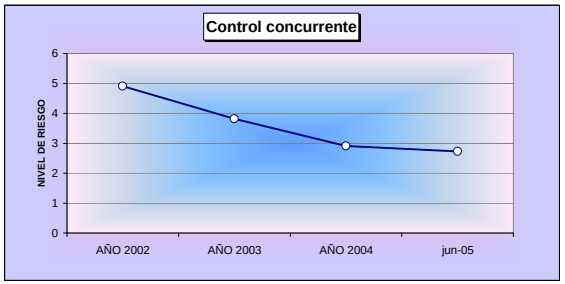
1.- MATRIZ DE CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACION GENERAL DE LA GESTION DEL RIESGO CREDITICIO

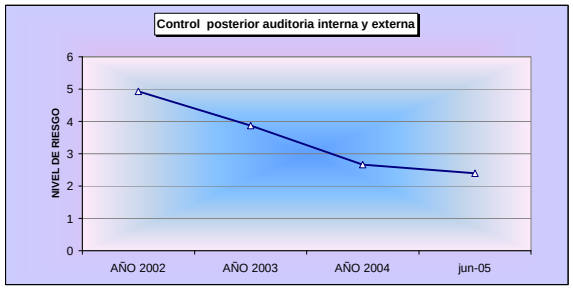
OBJETIVO DEL CUESTIONARIO	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	RESPONSABLE DIRECTO	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	jun-05	FASES
El objetivo del presente cuestionario es el de determinar si la entidad cuenta con un entorno de control adecuado de su riesgo crediticio, que permita vigilar permanentemente y en forma posterior el cumplimiento de las políticas, limites, procesos y procedimientos vinculados a la gestión del riesgo crediticio. A través de la aplicación del presente cuestionario el supervisor estará en capacidad de comprobar la existencia de controles y el cumplimiento adecuado de las responsabilidades del auditor interno y externo en materia de riesgo crediticio.	4,1	¿El sistema de control interno comprende controles administrativos, contables, financieros y tecnológicos que permitan administrar adecuadamente el riesgo de crédito conforme las políticas y procedimientos aprobados?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	CONTROL CONCURRENTE
	4,2	¿Cuenta la entidad 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?.	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	4,3	¿Cuenta la entidad con 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.?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	3	3	2	
	4,4	¿Cuenta la entidad con un sistema que asegure el adecuado registro contable de los créditos, operaciones contingentes e intereses y comisiones de acuerdo con la normativa vigente, así como de la adecuada constitución de provisiones?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	4,5	¿Cuenta la entidad con procesos para el control, seguimiento y permanencia del monto registrado en las cuentas sobregiradas.?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	3	3	2	
	4,6	¿Cuenta la entidad con controles que aseguren la adecuada administración de las garantías entregadas para la custodia del departamento correspondiente (registro, actualización, ingreso y egreso de documentos, liberación, reportes de pólizas y avalúos desactualizados, entre otros) conforme a las políticas y procedimientos establecidos?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	4,7	¿El departamento encargado de la administración de los créditos problemáticos efectúa su gestión apegado a las políticas y procedimientos establecidos por la alta gerencia para optimizar la recuperación?.	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	4,8	¿El departamento legal realiza un control efectivo sobre la cartera entregada para su administración conforme las políticas y procedimientos establecidos por la alta gerencia?.	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	4,9	¿Una unidad independiente al área de negocios, controla 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?.	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	4,1O	¿Cuenta la entidad con mecanismos de verificación de la calidad, consistencia y legalidad de los reportes normativos requeridos por la Superintendencia de Bancos y Seguros?	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	4	4	2	**2**	
	4,11	¿Los resultados del levantamiento del proceso de crédito determinan que la entidad cumple con los procedimientos establecidos en el manual de crédito?.	DIRECTORIO COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
		TOTAL **PROMEDIO**		**54** **4,91**	**42** **3,82**	**32** **2,91**	**30** **2,73**	
	4,12	¿El programa de auditoría interna, tiene una cobertura suficiente en relación al tamaño y complejidad de las actividades crediticias, para obtener una seguridad razonable al menos en los siguientes aspectos: ?	AUDITORIA INTERNA	5	4	3	3	CONTROL POSTERIOR - AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA
	4,13	¿El departamente de auditoría interna ha realizado pruebas referentes a determinar si los préstamos existen y son propiedad de la institución?	AUDITORIA INTERNA	5	4	3	3	
	4,14	¿El departamento de auditoría interna ha realizado pruebas orientadas a determinar si los préstamos, contingentes, ingresos por intereses y comisiones, y las cuentas relacionadas se registran y revelan apropiadamente en los estados financieros?.	AUDITORIA INTERNA	5	4	3	2	
	4,15	¿El departamento de auditoría ha realizado pruebas orientadas a determinar si las provisiones específicas y genéricas son suficientes?.	AUDITORIA INTERNA	5	4	2	2	
	4,16	¿El departamento de auditoría ha realizado pruebas orientadas a determinar si las garantías existen y cuentan con la documentación de respaldo respectiva?.	AUDITORIA INTERNA	5	4	3	3	
	4,17	¿El departamento de auditoría ha realizado pruebas orientadas a determinar si se cumplen las políticas, procedimientos y requerimientos regulatorios en materia de riesgo crediticio?.	AUDITORIA INTERNA	5	4	3	2	
	4,18	¿El departamento de auditoría ha realizado pruebas orientadas a determinar si se cumple la separación de responsabilidades y funciones establecidos para el proceso de crédito, los controles internos y la supervisión de las actividades crediticias?.	AUDITORIA INTERNA	5	4	3	3	
	4,19	¿El departamento de auditoría ha realizado pruebas orientadas a determinar si los recursos informáticos y sistemas de información son adecuados y proporcionan a la administración y demás áreas de la institución, información consistente, oportuna y suficiente para realizar controles administrativos, operativos y comerciales?.	AUDITORIA INTERNA	5	4	3	3	
	4,2O	¿El departamento de auditoría interna ha realizado pruebas orientadas a verificar la razonabilidad de la información contenida en los reportes gerenciales usados para la evaluación permanente del riesgo crediticio y cambios de políticas.	AUDITORIA INTERNA	5	4	3	2	
	4,21	¿Los informes del auditor externo están sustentados en los papeles de trabajo respectivos y éstos últimos son preparados de acuerdo con el programa de auditoría y contienen los requerimientos mínimos que la técnica exige?.	COMITÉ DE AUDITORIA	4	3	2	2	
	4,22	¿Los informes del auditor interno y del auditor externo son suficientes, precisos y comunicados con oportunidad a la alta gerencia, al Directorio, al Comité de Auditoría y al de Riesgos?.	COMITÉ DE AUDITORIA	5	3	3	2	
	4,23	¿La gerencia y el Directorio han adoptado acciones oportunas que consideren las recomendaciones efectuadas por el auditor interno y el Comité de Auditoría, y éstos han realizado el seguimiento de las mismas?.	DIRECTORIO	5	4	2	2	
	4,24	¿Están sustentados los informes (en lo pertinente a la consistencia contable y calificación de la cartera de créditos comercial) en los papeles de trabajo respectivos y éstos últimos son preparados de acuerdo con el programa de auditoría y contienen los requerimientos mínimos que la técnica exige?.	AUDITORIA INTERNA	5	4	2	2	
	4,25	¿El auditor externo identificó deficiencias significativas en los controles internos, registros contables, límites normativos en materia de riesgo de crédito y éstos han sido revelados apropiadamente?.	AUDITORIA EXTERNA	5	4	2	2	
	4,26	¿ Los auditores interno y externo han probado la suficiencia de las provisiones para la cartera de créditos?.	AUDITORIA	5	4	3	3	
		TOTAL **PROMEDIO**		**74** **4,93**	**58** **3,87**	**40** **2,67**	**36** **2,40**	

CONTROL DE MODELOS INTERNOS

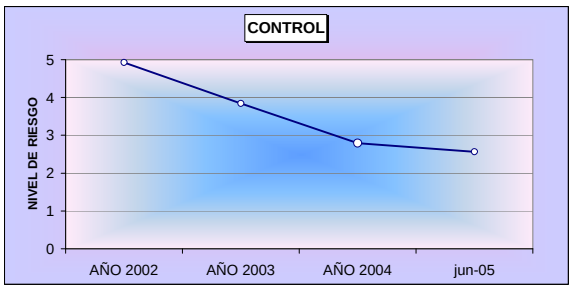
METODOS DE MEDICION BASICOS Y DESARROLLO

CONTROL DEL RIESGO





CALIFICACION GLOBAL PROCESO DE CONTROL

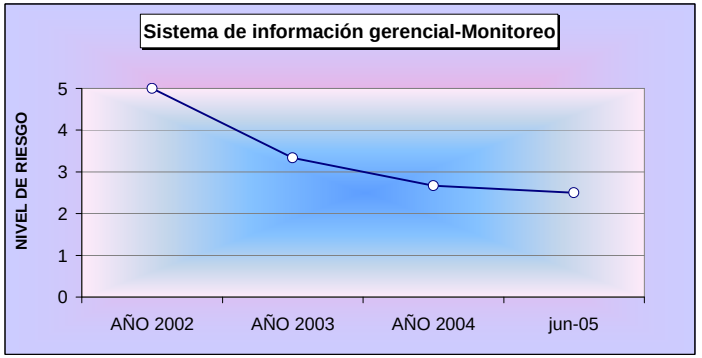


NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

ANEXO No. 12.4

1.- MATRIZ DE CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACION GENERAL DE LA GESTION DEL RIESGO CREDITICIO

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO	No	PREGUNTAS FUNDAMENTALES	RESPONSABLE DIRECTO	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	jun-05	FASES
El objetivo del presente cuestionario es el de determinar si la entidad cuenta con sistemas de información gerencial que permiten a la alta Gerencia mantenerse permanentemente informados de su exposición al riesgo crediticio y del cumplimiento de política, procesos y procedimientos. Con la aplicación del presente cuestionario el supervisor estará en capacidad de comprobar que y entender la responsabilidad con la cual la entidad está asumiendo el cumplimiento de la Resolución No.JB-2003-602 y si en la actualidad cuenta con herramientas de medición básicas que le permiten administrar de mejor forma su portafolio.	5,1	Existe un sistema de reportes para la alta gerencia y el Directorio que permita 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)?.	DIRECTORIO, COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGOS	5	3	3	3	SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL / MONITOREO DEL RIESGO
	5,2	El Directorio se encuentra informado peíodicamente, al menos trimestralmente, sobre la aplicación y cumpliiento de políticas, estrategias, políticas y procedimientos aprobados, a través de un sistema definido de reportes y/o informes?	DIRECTORIO, COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGOS	5	4	3	3	
	5,3	¿Los reportes antes mencionados contienen 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; o simplemente se limitan a narrar los resultados obtenidos de la medición?.	COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	3	3	2	
	5,4	¿Existen reportes que consideren diferentes escenarios de stress que le permitan a la alta gerencia prever situaciones adversas y determinar los planes de contingencia correspondientes.?	COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	4	3	3	
	5,5	¿Las decisiones que adopta el Directorio, la alta gerencia y el Comité de Riesgos Integrales, respecto de las exposiciones al riesgo de crédito que se reportan a través del sistema de información gerencial, son debidamente documentadas en actas u otros medios?.	DIRECTORIO Y COMITÉ	5	3	2	2	
	5,6	Existen informes para modificar límites y/o metodologías de medición que incluyan recomendaciones y conclusiones de riesgo de crédito.	COMITÉ Y UNIDAD DE RIESGO	5	3	2	2	
		TOTAL		**30**	**20**	**16**	**15**	
		PROMEDIO		**5,00**	**3,33**	**2,67**	**2,50**	



NIVEL DE RIESGO	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IMPACTO	1	2	3	4	5

ANEXO No. 13

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 2002		AÑO 2003		AÑO 2004		JUN. 2005	
	BANCO	PEER GROUP	BANCO	PEER GROUP	BANCO	PEER GROUP	BANCO	PEER GROUP
NIVEL DE SOLVENCIA								
PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO/ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO	9,39%		10,52%		11,00%		12,49%	
SUFICIENCIA O COBERTURA PATRIMONIAL								
(PATRIMONIO + RESULTADOS) /ACTIVOS INMOVILIZADOS (1)	55,72%	114,47%	45,35%	95,46%	94,26%	129,79%	140,80%	139,01%
CALIDAD DE ACTIVOS:								
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS/TOTAL ACTIVOS	19,29%	18,84%	22,56%	18,35%	11,54%	13,55%	10,55%	14,42%
ACTIVOS PRODUCTIVOS/TOTAL ACTIVOS	80,89%	81,22%	77,44%	81,65%	88,46%	86,45%	89,45%	85,58%
ACTIVOS PRODUCTIVOS/ PASIVOS CON COSTO	94,78%	131,44%	88,55%	128,02%	136,35%	132,92%	146,20%	129,77%
INDICES DE MOROSIDAD								
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	21,56%	6,12%	30,34%	5,62%	16,64%	3,85%	12,24%	3,63%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	5,22%	9,65%	4,85%	12,29%	4,35%	6,53%	6,69%	8,81%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	10,67%	4,74%	13,99%	5,82%	7,63%	3,00%	4,02%	2,32%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA		7,61%		4,27%		5,15%		5,84%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS	18,47%	6,87%	24,35%	7,00%	12,45%	4,35%	8,80%	4,99%
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA								
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	63,11%	95,74%	53,98%	81,48%	64,52%	106,81%	71,24%	86,14%
EFICIENCIA MICROECONOMICA								
GASTOS DE OPERACION /MARGEN FINANCIERO	5,92%	7,55%	130,67%	90,35%	138,02%	94,23%	90,56%	77,49%
RENTABILIDAD								
RESULTADOS DEL EJERCICIO ESTIMADOS / PATRIMONIO PROMEDIO (1)	11,39%	18,71%	9,21%	24,53%	2,73%	19,31%	41,45%	37,29%
RESULTADOS DEL EJERCICIO ESTIMADOS /ACTIVO PROMEDIO (1)	0,81%	1,76%	0,54%	2,02%	0,20%	1,64%	3,04%	3,10%
LIQUIDEZ								
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	22,28%	32,88%	18,59%	29,10%	14,56%	29,26%	6,85%	28,42%
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES (2)			62,89%	110,22%	61,10%	113,61%	48,45%	100,46%
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES (2)			60,22%	80,39%	55,45%	81,41%	38,22%	71,57%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO								
CARTERA IMPRODUCTIVA BRUTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	237,95%	39,63%	301,42%	41,59%	113,68%	28,54%	77,00%	32,82%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros; Boletines financieros bancos privados; Diciembre 2002,2003,2004 y junio 2005
Elaboración: Propia

(1) Los indicadores estimados para un ejercicio económico.
(2) Para el cómputo del indicador de cobertura se consideró los mayores depositantes al mes de junio de 2005.
(3) A patir de abril del 2004, se incorpora en los conceptos de activos productivos, activos inmovilizados, activos improductivos las cuentas correspondientes en fideicomiso mercantil.